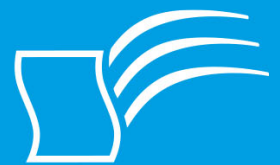


Daniel Walter

---

# Beeinflussung

Eine Betrachtung von Verhandlungen  
und ihren psychologischen Elementen



*Diplomica Verlag*

**Walter, Daniel: Beeinflussung. Eine Betrachtung von Verhandlungen und ihren psychologischen Elementen, Hamburg, Diplomica Verlag 2021**

Buch-ISBN: 978-3-96146-853-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-96146-353-4

Druck/Herstellung: Diplomica Verlag, Hamburg, 2021

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Bedey & Thoms Media GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag, Imprint der Bedey & Thoms Media GmbH  
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg  
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2021  
Printed in Germany

## Vorwort

Das vorliegende Buch analysiert das Themengebiet der Verhandlung in den Bereichen: Allgemeine Grundlagen, Arten der Verhandlungssituation, Strategien, Taktiken und Prozess. Damit zusammenhängend zeigt es auf, wie der Erfolg einer Verhandlung gefördert werden kann. Weiterhin betrachtet es die Zusammenhänge zwischen Beeinflussung und den psychologischen Elementen einer Verhandlung: Menschliche Urteilsfindung, Persuasion, sozialpsychologische Mechanismen und Emotionen. Dabei erklärt es für diese Elemente, wie und auf der Basis welcher Grundlagen Menschen beeinflusst werden können. Die dargestellten Erkenntnisse werden beispielhaft in den fiktiven Fall der Verkaufsverhandlung einer Unternehmensberatung integriert. Anschließend erfolgt eine ethische Beurteilung von Beeinflussung in der Verhandlung. Aus dieser Beurteilung ergibt sich, dass Beeinflussung nach dem teleologischen Ansatz ein neutrales, gebrauchabhängiges Werkzeug ist. Nach dem deontologischen Ansatz ist Beeinflussung jedoch bedenklich und je nach Ausprägung sogar unethisch. Den Abschluss dieses Buches bildet eine Regelentwicklung für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Beeinflussung in der Verhandlung gemäß den Erkenntnissen der ethischen Beurteilung. Dabei wurden die folgenden Regeln abgeleitet:

1. Der Zugewinn der eigenen Seite ist stets mit dem Verlust der Gegenseite abzuwägen.
2. Die Darstellung der Eigenschaften entscheidungsrelevanter Punkte darf nicht signifikant verzerrt werden.
3. Es dürfen keine Lügen oder andere Formen der Täuschung angewandt werden.
4. Das Wesen des Gegenübers darf nicht manipuliert werden.
5. Interne kognitive Prozesse des Gegenübers dürfen insoweit nicht bewusst beeinflusst werden, dass diesem seine Informationsverarbeitung erschwert wird.

# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>V</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IX</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b> .....	<b>X</b>
1 EINLEITUNG.....	11
1.1 <i>Gegenstand des Buches</i> .....	11
1.2 <i>Ziele des Buches</i> .....	12
1.3 <i>Abgrenzung des Buches</i> .....	12
1.4 <i>Methodik und Überblick über das Buch</i> .....	13
2 EINE ANALYSE DER VERHANDLUNG .....	14
2.1 <i>Grundlegendes zur Verhandlung</i> .....	14
2.1.1 Eine Definition des Verhandelns .....	14
2.1.2 Die Merkmale einer Verhandlungssituation.....	14
2.1.3 Der grundlegende Ablauf einer Verhandlung .....	15
2.2 <i>Die zwei Arten einer Verhandlungssituation</i> .....	16
2.2.1 Die distributive Verhandlungssituation .....	16
2.2.2 Die integrative Verhandlungssituation .....	20
2.3 <i>Verhandlungsstrategien</i> .....	25
2.3.1 Eine Definition und Abgrenzung von Verhandlungsstrategien .....	25
2.3.2 Das Dual-Concerns-Modell .....	26
2.3.3 Die Vermeidungsstrategie .....	27
2.3.4 Die Anpassungsstrategie.....	27
2.3.5 Die Konkurrenzstrategie .....	28
2.3.6 Die Kompromissstrategie.....	28
2.3.7 Die Kooperationsstrategie und das Harvard-Konzept .....	29
2.3.8 Die Implikationen der Verhandlungsstrategie.....	32
2.4 <i>Verhandlungstaktiken</i> .....	34
2.4.1 Die Kategorisierung offensiver Verhandlungstaktiken.....	34
2.4.2 Hardball-Taktiken.....	35
2.5 <i>Der Prozess der Verhandlung</i> .....	40
2.5.1 Die Prozesselemente einer Verhandlung .....	40
2.5.2 Die Prozesselemente einer Verkaufsverhandlung .....	41

2.5.3	Die Beurteilung des Verhandlungsprozesses .....	43
2.6	<i>Die Verhandlungsvorbereitung</i> .....	44
2.6.1	Die Bedeutung der Verhandlungsvorbereitung .....	44
2.6.2	Die zehn Schritte einer effektiven Verhandlungsplanung.....	45
3	PSYCHOLOGISCHE ELEMENTE DER VERHANDLUNG IM HINBLICK AUF BEEINFLUSSUNG .....	50
3.1	<i>Ein Überblick über das Kapitel und seine Einordnung in die Psychologie</i> .....	50
3.2	<i>Grundlagen menschlicher Urteilsfindung</i> .....	52
3.2.1	Urteilsheuristiken .....	52
3.2.2	Das Kontrastprinzip .....	54
3.2.3	Das Konzept der Rahmung .....	54
3.3	<i>Persuasion als psychologisches Element</i> .....	55
3.3.1	Definition und Abgrenzung .....	55
3.3.2	Die zwei Arten der Informationsverarbeitung .....	57
3.3.3	Persönliche Faktoren der Überzeugungskraft.....	59
3.3.4	Die Überzeugungskraft der Botschaft.....	61
3.4	<i>Sozialpsychologische Mechanismen der Beeinflussung</i> .....	63
3.4.1	Compliance .....	63
3.4.2	Das Konsistenzprinzip .....	64
3.4.3	Das Prinzip der sozialen Bewährtheit.....	66
3.4.4	Das Prinzip der Sympathie .....	66
3.4.5	Das Reziprozitätsprinzip .....	69
3.4.6	Das Autoritätsprinzip.....	70
3.4.7	Das Knappheitsprinzip.....	71
3.5	<i>Emotionale Wirkmechanismen</i> .....	72
3.5.1	Stimmungen und Emotionen .....	72
3.5.2	Die fünf Grundbedürfnisse einer Verhandlung .....	75
3.5.3	Die überzeugende Wirkung der Emotion Angst .....	78
3.5.4	Der strategische Einsatz von Emotionen in einer Verhandlung .....	80
3.6	<i>Eine Darstellung der Zusammenhänge dieses Kapitels</i> .....	82
4	DIE INTEGRATION DER PSYCHOLOGISCHEN ELEMENTE DER BEEINFLUSSUNG IN DIE VERHANDLUNG.....	86
4.1	<i>Eine Eingliederung der Beeinflussung in den Kontext der Verhandlung</i> .....	86
4.1.1	Der Nutzen von Beeinflussung in der Verhandlung .....	86

4.1.2	Der Unterschied zwischen Beeinflussung und gängigen Werkzeugen der Verhandlungsführung .....	86
4.2	<i>Eine fiktive Fallstudie zur beispielhaften Integration der Beeinflussung in die Verhandlung</i> .....	87
4.2.1	Die fiktive Unternehmensberatung AAA .....	87
4.2.2	Die grundsätzliche Integration der Beeinflussung in die Verhandlung .....	88
4.2.3	Die Integration von Beeinflussung in den Kreislauf des Verhandlungsmanagements.....	89
5	DER VERANTWORTUNGSBEWUSSTE UMGANG MIT ELEMENTEN DER BEEINFLUSSUNG .....	93
5.1	<i>Eine Erläuterung der Ethik</i> .....	93
5.1.1	Ethik in Wettbewerbssituationen .....	93
5.1.2	Formen der Ethik .....	94
5.2	<i>Eine ethische Betrachtung der Beeinflussung</i> .....	94
5.2.1	Die Uneinigkeit über die Beeinflussung in der Philosophie .....	94
5.2.2	Manipulation als unethische Form der Beeinflussung .....	95
5.2.3	Freiheit, Mündigkeit, Gesetzeskonformität und der kategorische Imperativ als weitere Anforderungen an die Beeinflussung.....	96
5.2.4	Ein zusammenfassendes Fazit.....	97
5.3	<i>Regelentwicklung für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Beeinflussung in der Verhandlung</i> .....	98
5.3.1	Die Notwendigkeit von Regeln für den Gebrauch von Beeinflussung in der Verhandlung .....	98
5.3.2	Das Schlüsselement Verantwortung.....	99
5.3.3	Regeln für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Beeinflussung in der Verhandlung .....	100
6	ABSCHLIEßENDE ZUSAMMENFASSUNG .....	102
	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>VII</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eine distributive Verhandlungssituation .....	16
Abbildung 2: Das Dual-Concerns-Modell .....	26
Abbildung 3: Die vier Schritte, um mittels Angst zu überzeugen .....	79
Abbildung 4: Darstellung des Zusammenhangs der Inhalte von Kapitel 3 .....	84

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die fünf Verhandlungsstrategien in Interaktion .....	32
Tabelle 2: Der Einfluss der eigenen Verhandlungsstrategie auf das Verhalten des Gegenübers .....	33
Tabelle 3: Die sechs Kategorien offensiver Verhandlungstaktiken .....	34
Tabelle 4: Mögliche Auswirkungen positiver und negativer Emotionen in einer Verhandlung .....	74
Tabelle 5: Die Wirkung bestimmter Emotionen auf das Verhalten eines Individuums .....	74
Tabelle 6: Ein Überblick über Formen des Umgangs mit den fünf Grund- bedürfnissen einer Verhandlung und die daraus resultierenden Empfindungen und Neigungen .....	76
Tabelle 7: Auswirkungen von Erfolg und Versagen in einer Verhandlung auf Emotionen und den Verhandlungsstil .....	81
Tabelle 8: Eine beispielhafte Darstellung der Integration von Beeinflussung in die Verkaufsverhandlung der Unternehmensberatung AAA .....	108

# 1 Einleitung

## 1.1 Gegenstand des Buches

Immer dann, wenn die Interessen zweier potenzieller Kooperationspartner in unterschiedliche Richtungen zeigen, gilt es zu klären, in welche Richtung sich gemeinsame Bemühungen zu entwickeln oder an welcher Stelle oppositäre Parteien sich zu treffen haben. Dieser Vorgang des Auslotens einer gemeinsamen Richtung oder eines Treffpunktes ist das Verhandeln. Fast jeder Mensch tritt täglich in Verhandlungen. Nichtsdestotrotz wächst die Notwendigkeit der Verhandlung weiter an. Ob in der Wirtschaft oder privat, die meisten Entscheidungen basieren auf Verhandlungen (vgl. *Fisher/Patton/Ury*, 2014, 23 f.). Dabei spielt es keine Rolle, ob diese in der Interaktion mehrerer Personen oder intraindividuell stattfinden (*Goodman*, 2007, S. 64). Das Verhandeln ist folglich ein integraler Bestandteil des sozialen Lebens. Erschreckenderweise versagen jedoch die meisten Menschen auf der Grundlage falscher Annahmen daran, Verhandlungslösungen zum beiderseitigen Vorteil zu finden und lassen dadurch gewaltige monetäre Summen auf dem Verhandlungstisch zurück (vgl. *Thompson*, 2006, S. 2). Wird außerdem davon ausgegangen, dass eine Partei sich ihrer Interessen und dem für sie bestmöglichen Ausgang einer Verhandlung bewusst ist, ist ebenfalls davon auszugehen, dass es für diese Partei von maßgeblichem Nutzen wäre, ihren Verhandlungspartner ihren Interessen entsprechend zu beeinflussen.

Aufgrund der angeführten Relevanz des Themas, widmet sich dieses Buch dem Verhandeln und den zur Beeinflussung nutzbaren psychologischen Elementen einer Verhandlung. Da Beeinflussung, insbesondere in Verhandlungen, die Frage nach Verantwortung aufwirft, folgt neben der Analyse und der Darstellung des Zusammenhangs beider Themen eine Betrachtung der damit in Verbindung stehenden Ethik. Diese ermöglicht es, einseitiger und egoistischer Gewinnorientierung, unter diesen Begriff kann auch die Verwendung von Beeinflussung in Verhandlungen fallen, einen nachhaltigen und verantwortungsbewussten Rahmen zu setzen (vgl. *Graap*, 2015, S. 2–4).

## **1.2 Ziele des Buches**

Ein Ziel dieses Buches ist, das Themengebiet der Verhandlung zu analysieren und aufzuzeigen, wie damit zusammenhängend der potenzielle Verhandlungserfolg gefördert werden kann. Weiterhin sollen die Zusammenhänge zwischen den psychologischen Elementen einer Verhandlung und Beeinflussung näher beleuchtet werden. Ziel ist dabei, herauszuarbeiten, auf Basis welcher Grundlagen und wie eine Person beeinflusst werden kann. Zudem soll anhand des Falls einer fiktiven Unternehmensberatung gezeigt werden, wie diese Formen der Beeinflussung in eine Verhandlung integriert werden können. Im weiteren Verlauf soll die Verwendung von Beeinflussung in einer Verhandlung ethisch beurteilt werden, um zu klären, ob der Gebrauch von Beeinflussung in einer Verhandlung ethisch vertretbar ist. Das abschließende Ziel ist die Regelentwicklung für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Beeinflussung in der Verhandlung.

## **1.3 Abgrenzung des Buches**

Der Fokus beim Verhandeln soll, soweit nicht anders beschrieben, stets auf der persönlichen Verhandlung mit lediglich zwei Verhandlungsparteien liegen. Auch der angenommene Verhandlungsgegenstand soll, sofern nicht anders beschrieben, stets wirtschaftlicher Natur sein. Psychologische Grundlagen sollen nur insoweit dargestellt werden, dass sie sich für eine beeinflussende Verwendung in der Verhandlung nutzen lassen. In diesem Buch sollen hauptsächlich verbale Formen der Beeinflussung Beachtung finden. Betrachtet werden ausschließlich die psychologischen Verhandlungselemente: Menschliche Urteilsfindung, Persuasion, sozialpsychologische Mechanismen und Emotionen. Auf eine historische Betrachtung der Psychologie im Feld der Verhandlung soll aufgrund des Mangels an praktischer Relevanz verzichtet werden. Betrachtungsobjekt der psychologischen Wirkmechanismen ist grundsätzlich ausschließlich der zu beeinflussende Verhandlungspartner. Die Ethik soll lediglich so detailliert erläutert werden, dass sie für die Beurteilung von Beeinflussungstechniken in der Verhandlung dienlich ist. Kernelemente

und Maßstäbe der ethischen Betrachtung sollen dabei Wahrheit, Freiheit, Mündigkeit und Verantwortung sein.

#### **1.4 Methodik und Überblick über das Buch**

In Kapitel 2 wird das Themengebiet der Verhandlung analysiert und dargestellt, wie der Erfolg einer Verhandlung optimiert werden kann. Kapitel 3 befasst sich mit dem Themengebiet des Beeinflussens, um herauszustellen, auf Basis welcher Grundlagen eine Person beeinflusst werden kann. In Kapitel 4 wird deduziert, wie sich diese herausgearbeiteten Formen der Beeinflussung beispielhaft anhand eines fiktiven Falls in einer Verhandlung anwenden lassen. In Kapitel 5 werden Mündigkeit, Freiheit und Manipulation definiert und zur ethischen Betrachtung von Beeinflussungstechniken in der Verhandlung herangezogen. Außerdem werden Regeln für einen verantwortungsbewussten Umgang mit Beeinflussung in der Verhandlung erarbeitet. Kapitel 6 bildet mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse den Schluss des Buches.

## 2 Eine Analyse der Verhandlung

### 2.1 Grundlegendes zur Verhandlung

#### 2.1.1 Eine Definition des Verhandeln

Als Verhandeln beschreibt sich ein Interaktionsprozess, welcher die Entscheidungsfindung mindestens zweier Parteien beinhaltet, die auf die Lösung der oftmals oppositären Interessen beider Parteien abzielt. Ferner wird beim Verhandeln zwischen Feilschen oder distributivem Verhandeln, dieses ist wettbewerbsorientiert und läuft auf ein Win-Lose-Ergebnis hinaus, und integrativem Verhandeln unterschieden, bei dem durch den Versuch des Findens einer für alle Parteien zuträglichen Lösung ein Win-Win-Ergebnis entsteht (vgl. *Lewicki/Saunders/Barry*, 2015, S. 3).

#### 2.1.2 Die Merkmale einer Verhandlungssituation

Eine Verhandlungssituation kennzeichnet sich durch die folgenden sechs Merkmale (vgl. *Lewicki/Saunders/Barry*, 2015, S. 7–9):

1. In einer Verhandlungssituation treffen mindestens zwei Verhandlungsparteien aufeinander.
2. Es besteht ein Interessenskonflikt zwischen den Parteien, da diese unterschiedliche Ziele verfolgen.
3. Die Teilnahme an der Verhandlung ist freiwillig und kommt durch die Möglichkeit zustande, die eigene Situation verbessern zu können.
4. Die Verhandlungssituation kennzeichnet sich durch ein stetes Geben und Nehmen, bei welchem die Verhandlungsführer Kompromisse eingehen und so von ihrer ursprünglichen Position abrücken, um sich zwischen den Anfangspositionen zu treffen. Allerdings gibt es auch die Möglichkeit eine Lösung zu finden, welche die Interessen aller Parteien uneingeschränkt befriedigt.