

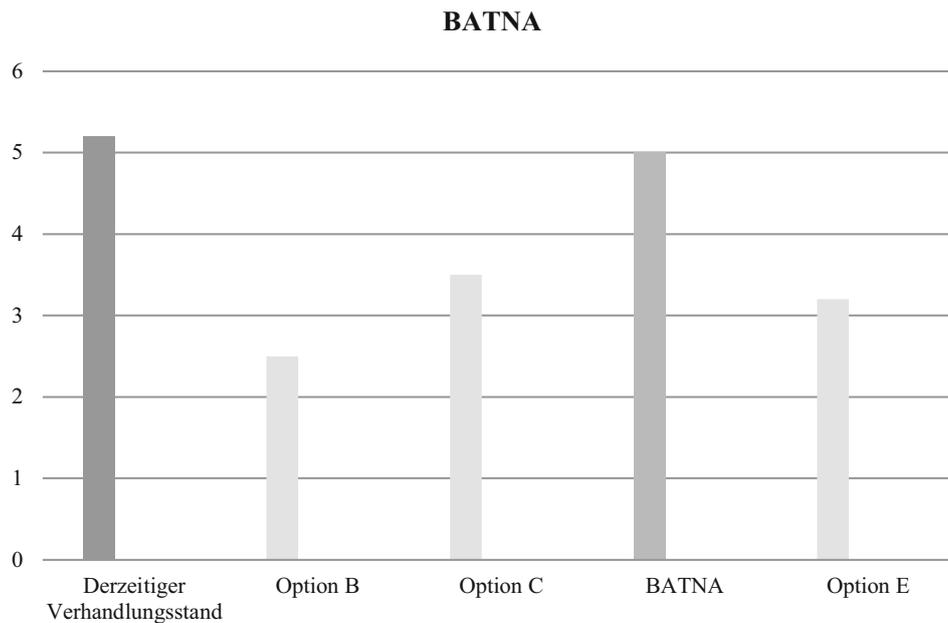
**BATNA (best alternative to a negotiated agreement)** Im deutschsprachigen Raum wird der Begriff **NEA** – kurz für **Nichteinigungsalternative** – teilweise synonym verwendet. Im englischsprachigen Raum wird teilweise auch von **no-deal option** gesprochen. Beim BATNA handelt es sich zum einen um einen ganz grundlegenden Begriff der Verhandlungswissenschaft und zum anderen um die maßgebliche Technik zur Messung der Verhandlungsstärke und zur Unterstützung einer *rationalen Entscheidung* (→ *cui bono*). Das BATNA ist die beste Alternative zum verhandelten Vertragsschluss. Das Gegenteil drückt das sogenannte **WATNA (worst alternative to a negotiated agreement)** – also die schlechteste Alternative zur vertraglichen Einigung – aus. Die Bedeutung von Verhandlungsalternativen hat *John Nash* bereits 1950 (*Nash, The Bargaining Problem, Econometrica* 18 (2) 1950, 155–162) herausgearbeitet. Der Begriff BATNA und dessen Bedeutung wurden allerdings von *Fisher/Ury* geprägt (*Fisher/Ury, Getting to Yes, 1981; Neuauflage unter Beteiligung von Bruce Patton*).

Die Bestimmung des eigenen BATNA dient der Klärung, ob der konkrete, verhandelte Vertragsschluss im Vergleich zu anderen Handlungsmöglichkeiten – also relativ betrachtet – sinnvoll ist. Das eigene BATNA bestimmt wesentlich die eigene objektive Verhandlungsstärke. In die Betrachtung einzubeziehende Alternativen sind andere – ggf. auch nur spätere – Verträge mit demselben Verhandlungspartner, Verträge mit anderen Vertragspartnern, die Beibehaltung des Status quo (also kein Vertragsschluss) sowie unternehmensinterne Handlungen. Nicht legale Handlungsoptionen, insbesondere solche, die strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen, sollten dagegen grundsätzlich nicht in die Ermittlung des BATNAs und damit des ZOPAs einfließen (zum *Legalitätsprinzip* → *legal risk management*). Die Alternative mit dem größten Nutzen für das Unternehmen ist dessen BATNA. Das BATNA und der *resistant point* (→ *deal-breaker*) sind daher bei interessengerechten, rationalen Verhandlungen meist eng verbunden. Für die Einbeziehung von Alternativen spielen auch rechtliche und ethische Grenzen eine Rolle. Was sich außerhalb dieser Grenzen befindet, sollte als Alternative nicht berücksichtigt werden.

Die Bestimmung des eigenen BATNA ist schwierig, weil sich die genauen Bedingungen der Alternativen häufig nur grob abschätzen lassen; hier setzt das Auktionsverfahren (→ *Auktion*) an. Jedenfalls bei größeren Projekten und längerfristigen Beziehungen spielen auch Risiken und Chancen bei der Projektdurchführung, → *Transaktionskosten* für die Durchführung, potentielle Auswirkungen auf zukünftige Geschäftsbeziehungen einschließlich der Auswirkungen auf die → *Reputation* des Unternehmens etc. eine Rolle. Eine harte Quantifizierung ist daher im Regelfall nicht möglich. Außerdem müssen unterschiedliche

Konditionen gegeneinander abgewogen werden. Denn die Optionen unterscheiden sich oft in vielen Punkten – nicht nur dem Preis – voneinander. Es bleibt also eine gewisse bis erhebliche Restunsicherheit bei der Bestimmung des eigenen BATNA.

Abb. 4 verdeutlicht das Verhältnis vom aktuellen Verhandlungsstand zum BATNA und zu weiteren Handlungsoptionen.



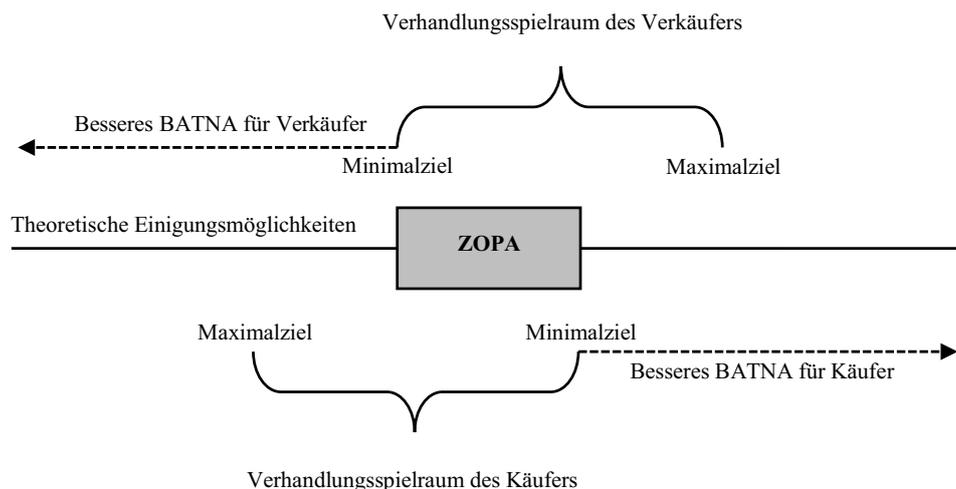
**Abb. 4** BATNA (Quelle: Eigene Darstellung)

Noch schwieriger ist die Bestimmung des BATNAs des Verhandlungspartners, da dieser seine Alternativen meist nicht offen mitteilen wird, bekannt gewordene Informationen nicht zutreffend sein müssen und oftmals über bestimmte Aspekte gar keine Informationen vorliegen. Da das BATNA des Verhandlungspartners aber für dessen objektive Verhandlungsstärke entscheidend ist, lohnt es sich, hierzu Informationen zu beschaffen, soweit dies möglich ist. Dafür kann z. B. auf allgemeine Quellen, Informanten von Drittunternehmen und Informanten der Gegenseite zurückgegriffen werden. Außerdem ist es verbreitet, durch → *offene Fragen* im Rahmen der Vertragsverhandlungen Informationen zu gewinnen. Es besteht daneben auch die Möglichkeit, durch die Ermittlung der Interessen des Verhandlungspartners Rückschlüsse auf dessen BATNA zu ziehen. Wird z. B. vermutet, dass dem Verhandlungspartner ein sehr früher Liefertermin sehr wichtig ist, kann in der Vertragsverhandlung ein späterer Liefertermin vorgeschlagen werden. Wenn dieser späte Liefertermin entschieden abgelehnt wird, dürfte der gewünschte Liefertermin entscheidend sein, womit nur Unternehmen, die diesen Termin versprechen können, in die engere Wahl kommen werden. Auf das BATNA des Verhandlungspartners kann dadurch allerdings nur geschlossen werden, wenn bekannt ist, ob Konkurrenten zu diesem frühen Termin liefern könnten. In ähnlicher Weise kann auch die Bedeutung der gewünschten

Qualitäten oder technischen Systeme für den Verhandlungspartner Aufschluss über sein mögliches BATNA geben. Gerade Präferenzen und Interessen bezüglich technischer Standards werden teilweise genutzt, um das BATNA der Gegenseite zu verschlechtern, indem eine Beschränkung auf ein technisches System angestrebt wird, welches allenfalls ein Teil der Konkurrenten anbietet. Auch die Erzeugung eines zeitlichen Engpasses ( $\rightarrow$  *calculated delay*) beim Verhandlungspartner kann darauf abzielen, dessen BATNA einzuschränken oder zumindest eine Verbesserung seines BATNAs zu verhindern.

Das BATNA eines Nachfragers steht zumeist nicht zu 100 % von vornherein fest. Rangfolge, Umfang und Intensität seiner Bedürfnisse, seiner Interessen und seiner Präferenzen können teilweise bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden. Da oftmals nicht parallel verhandelt wird, besteht das BATNA des Verhandlungspartners meist darin, sich (später) mit einem anderen Unternehmen zu einigen. Steht der Verhandlungspartner jedoch unter einem gewissen *Zeitdruck* ( $\rightarrow$  *deadline*), kann sein BATNA schnell bedeutend kleiner werden, da ihm die Zeit für (zukünftige) Verhandlungen mit Dritten fehlt. Verzögerungstaktiken ( $\rightarrow$  *calculated delay*) können daher auch das Ziel haben, das BATNA des Verhandlungspartners einzuschränken. In jedem Fall ist das BATNA stark zeitabhängig und dynamisch. Solange dem nicht das  $\rightarrow$  *Kartellverbot* entgegensteht, kann es sinnvoll sein, sich mit anderen Anbietern abzustimmen, um dadurch das BATNA der Gegenseite einzuschränken. Die Grenzen des Kartellverbots sind allerdings eng. Es erfasst gerade Absprachen mit Wettbewerbern über Preis und Leistung. Das Kartellverbot eröffnet lediglich bei wettbewerblich kleinen Unternehmen gewisse Spielräume und das auch nur, wenn erst der Zusammenschluss der beiden kleineren Wettbewerber ein wirtschaftlich sinnvolles Angebot ermöglicht.

Die Betrachtung des BATNA der beiden Parteien zeigt bei einer rationalen, interessenorientierten Verhandlung an, ob es einen möglichen Spielraum für Einigungen gibt ( $\rightarrow$  *ZOPA*). Abb. 5 verdeutlicht graphisch das Verhältnis von BATNA und ZOPA.



**Abb. 5** BATNA und ZOPA. (Quelle: Eigene Darstellung)

Trotz aller Bemühungen verbleibt häufig eine große Unsicherheit sowohl hinsichtlich des eigenen als auch des fremden (objektiven) BATNAs. Obwohl daher das objektive BATNA das Kriterium ist, an dem sich entscheidet, ob ein Vertragsschluss sinnvoll ist, bestimmt sich das tatsächliche Verhandlungsverhalten eher nach dem geschätzten oder gar gefühlten BATNA (subjektives BATNA) der eigenen Seite und des Verhandlungspartners. Das bedeutet, dass nicht nur auf das tatsächliche (objektive) BATNA, sondern auch auf das gefühlte (subjektive) BATNA Einfluss genommen werden kann, um den Verhandlungsverlauf zu ändern. In diesem Zusammenhang wird z. T. bezüglich der eigenen Alternativen geblufft (→ *Bluff*) oder versucht, durch Überbetonung von bestimmten Risiken, das subjektive BATNA des Verhandlungspartners zu verschlechtern.

Die Tendenz, den aktuell verhandelten Vertragsschluss zu bevorzugen, auch wenn eine bessere Alternative vorliegt, wird **agreement bias** genannt. Das bedeutet, dass Verhandler unter gewissen Umständen dazu tendieren, ihr eigenes BATNA beim Vertragsschluss nicht vollständig zu berücksichtigen. Dem kann bereits durch den Einsatz von zwei Verhandlern oder der Prüfung des Abschlusses durch einen → *decision-maker* vorgebeugt werden.

**BATNA demonstrieren** Hierbei handelt es sich um eine rationale Taktik, die der Durchsetzung eigener Forderungen bzw. der Abwehr der Forderungen des Verhandlungspartners dient. Bei Verhandlungen kann es Vorteile bringen, der Gegenseite das eigene (starke) → *BATNA* zu demonstrieren. Der Verhandlungspartner mag dadurch eher zu Kompromissen bereit sein. Zur Umsetzung dieser Taktik, kann das eigene BATNA der Gegenseite mitgeteilt werden. Typischerweise wird dies im Zusammenhang mit Konkurrenzangeboten getan. Es kann aber auch wirkungsvoll sein, dem Verhandlungspartner das eigene BATNA „vorzuführen“. So können beispielsweise mehrere Zulieferer am selben Tag zur Verhandlung (oder zu einer Veranstaltung) eingeladen werden und sich daher begegnen. Zwar sollte mit jedem Zulieferer einzeln verhandelt werden, aber das Wissen um die Existenz – gar die Anwesenheit – der Konkurrenten demonstriert ein starkes BATNA und mag die andere Seite zu Konzessionen veranlassen. Ein Nachteil dieser Taktik liegt darin, dass der Verhandlungspartner dadurch wertvolle Informationen erhält; dies ist im Vorfeld zu berücksichtigen. Im Zusammenhang mit dem Demonstrieren des BATNA kommt es zudem nicht selten zum → *Bluff*.

**BATNA und Verhandlungsreihenfolge** Das eigene BATNA kann auch Einfluss auf die sinnvolle Reihenfolge der Verhandlungen mit mehreren potentiellen Vertragspartnern haben. Gibt es mehrere Verhandlungspartner und soll nur mit einem der Vertrag geschlossen werden, ist es oftmals sinnvoll zunächst mit denen zu verhandeln, mit denen nicht unbedingt ein Vertrag geschlossen werden soll. Erst im Anschluss sollte mit dem Verhandlungspartner gesprochen werden, der der Favorit auf den Abschluss ist. Diese Reihenfolge bietet den Vorteil, dass der Verhandler bei der Verhandlung mit dem Wunschvertragspartner seine Alternativen und damit sein BATNA kennt. Zugleich gewinnt er bei den vorangehenden Verhandlungen spezifische Verhandlungserfahrung. Dieses Vorgehen wird daher z. B. auch

Arbeitnehmern empfohlen, die sich bei mehreren Arbeitgebern um Stellen bewerben. Der Favorit sollte dementsprechend auch bei Bewerbern der letzte Verhandlungspartner sein. Allerdings führt diese Vorgehensweise zu relativ hohen Verhandlungskosten.

Steht ein Unternehmen mit mehreren Unternehmen, insbesondere Lieferanten, in ständigen Geschäftsbeziehungen, d. h. werden mehrere Vertragsschlüsse angestrebt, könnte mit Blick auf das BATNA tendenziell ein abweichendes Vorgehen empfehlenswert sein. Hier mag es sinnvoll sein, erst mit den Unternehmen zu verhandeln, mit denen ein guter Deal zu erwarten ist (den Favoriten). Der Verhandler kann daran anschließend dann gestärkt in die Verhandlung mit dem schwierigsten Verhandlungspartner gehen.

Stefanie Jung  
Peter Krebs

# Die Vertragsverhandlung

Taktische, strategische  
und rechtliche Elemente

 Springer Gabler

Stefanie Jung  
Universität Siegen  
Siegen, Deutschland

Peter Krebs  
Universität Siegen  
Siegen, Deutschland

ISBN 978-3-658-11203-5    ISBN 978-3-658-11204-2 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-11204-2

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung 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. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH