

Buchbesprechungen

Teure Fehler – Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen

Anne Goertz

Matthias Schraner

Teure Fehler

Econ Verlag

€ 18,00

ISBN: 978-3-430-20075-2

Verhandeln ist eine Kernkompetenz für viele Berufsfelder, sei es als Jurist, Unternehmer oder Verkäufer. Aber nicht nur im beruflichen Umfeld, sondern auch als Privatperson verhandelt man täglich. Jeder Mensch verhandelt also, oft sogar ohne es selbst wirklich wahrzunehmen und dadurch ohne gezielte Vorbereitung. Genau an dieser Stelle setzt die vielfältige Literatur zur Kunst des Verhandeln an. Verhandlungskompetenz, Strategien und Tricks sollen sowohl der Privatperson als auch dem beruflichen Entscheidungsträger vermittelt werden. Anfänglich wurde der Markt hauptsächlich von englischsprachiger Literatur dominiert. So war beispielsweise das Harvard-Konzept eines der ersten und bekanntesten Modelle und ist immer noch eine weit verbreitete und viel gelehrtete Verhandlungsmethode.¹ Bei einer hauptsächlich englischsprachigen Behandlung des Themas Verhandeln ist es jedoch nicht geblieben. Matthias Schraner ist einer der Vorreiter und führenden Experten auf dem Gebiet Verhandlungsführung im deutschsprachigen Raum. Bereits im Jahr 2001 hat Matthias Schraner sein erstes Buch zum Thema Verhandeln veröffentlicht,² das seitdem in mehrfacher Neuauflage erschienen ist. Als ehemaliger Polizeibeamter, Drogenfahnder und Verhandlungstrainer beim Fortbildungsinstitut des Innenministeriums hat er selber viele spannende Verhandlungen geführt, die er auch in seinen Büchern als Beispiele heranzieht.

In seinem ersten Buch *Verhandeln im Grenzbereich* stellt Schraner die sieben Gesetze des Verhandeln im Grenzbereich auf und erläutert diese anhand vieler Beispiele auf über 200 Seiten. Die sieben Gesetze umfassen die Analyse des Verhandlungspartners, das Verfolgen einer klaren Strategie, das Überzeugen mit den richtigen Argumenten, die Führungsübernahme in der Verhandlung, das Zeigen von Macht, das Brechen von Widerstand und letztlich die Sicherstellung der Einhaltung der Vereinbarung.

¹ Fisher/Ury/Patton, *Getting to Yes*, 3. Auflage, 2011; siehe zu diesem Thema den ebenfalls im Bonner Rechtsjournal erschienenen Aufsatz von Anna Zillmann, BRJ 2011, S. 202.

² Schraner, *Verhandeln im Grenzbereich*, 2001.

Auch in seinem zweiten Buch *Teure Fehler* verfolgt Matthias Schraner eine ähnlich Struktur, nur stellt er diesmal nicht die sieben Gesetze des Verhandeln vor, sondern befasst sich mit den sieben größten Irrtümern beim Verhandeln, die zu wirklich teuren Fehlern des jeweiligen Verhandlungsführers werden können. Auf 200 Seiten erklärt er in sieben Kapiteln, die sich jeweils mit einem der sieben Irrtümer befassen, wie die schlimmsten Fehler bei einer Verhandlung vermieden werden können und der Verhandlungsführer dadurch zu einem möglichst positiven Ergebnis gelangen kann.

Gleich in der Einleitung zu seinem Buch stellt Schraner klar, dass er keineswegs den Ansatz des Harvard-Konzepts verfolgt und nicht den Weg zu einer optimalen „Win-win-Situation“ aufzeigen möchte. Schon im zweiten Absatz identifiziert er als einen der größten Irrtümer den Glauben daran, „dass beide Seiten gewinnen können, dass eine »Win-win«-Vereinbarung möglich ist“.³ Es handelt sich bei Schraners Methode also um eine größtenteils vom Harvard-Konzept losgelöste Idee, die den Ansatz verfolgt, dass der Verhandlungsführer primär für sich selbst das beste Ergebnis erzielen soll.

Mit den verschiedenen Kapiteln zu den sieben größten Irrtümern geht Matthias Schraner chronologisch vor und behandelt die Irrtümer in der Reihenfolge, wie sie in einer Verhandlung auftauchen könnten. Er stellt jeweils das Problem und den Irrtum vor, fordert den Leser dazu auf, sich von dem Problem zu lösen und gibt dann Verhandlungstipps, die mit vielen prägnanten Beispielen veranschaulicht werden.

Im ersten Kapitel befasst er sich mit der irrigen Annahme, das Hauptziel einer Verhandlung sei eine Win-win-Vereinbarung. Es wird erklärt, was „Win-win“ und also das Harvard-Konzept, meint und dass es so beliebt ist, weil sich die Verhandlungspartner eine langfristige Partnerschaft erhoffen und sich auch beim nächsten Treffen noch in die Augen schauen wollen.⁴ Danach wird erklärt, dass dieses Konzept nicht funktionieren kann, wenn es unterschiedliche Interessen auf beiden Seiten gibt und „die Verhandlung zu einer Machtfrage wird“.⁵ Schraner empfiehlt immer mit dem Ziel in die Verhandlung zu gehen, diese gewinnen zu wollen und deswegen von Anfang an mit Macht und Druck zu verhandeln.⁶ Er spricht hier von „hartem Verhandeln“ als strategische Vorgehensweise und nicht im Sinne von hartem Auftreten.

Das zweite Kapitel beschreibt den Irrtum, dass eine gute inhaltliche Vorbereitung entscheidend sei. Schraner schreibt hier, dass Verhandlungsführer oft sehr gut auf den Inhalt der Verhandlung vorbereitet sind, aber dabei oft keine Strategie für die Verhandlung haben. Notwendig

sei daher für fast jeden Verhandlungsführer eine bessere strategische Vorbereitung.

Im dritten Kapitel wird der Irrtum aufgedeckt, dass die Verhandlungsführer auf schwierige Verhandlungen vorbereitet seien. Es wird erklärt, dass die meisten Verhandlungsführer keineswegs auf eine Eskalation während der Verhandlung vorbereitet sind. Schraner empfiehlt daher, von Anfang an einen „Decision Maker“ innerhalb des Verhandlungsteams festzulegen, der die Einhaltung der Strategie überwacht und an ihr arbeitet, damit bei einer möglichen Eskalation adäquat reagiert werden kann.

Im vierten Kapitel erklärt Schraner, dass es ein Fehler ist, früh für Klarheit zu sorgen. Als Problem wird identifiziert, dass viele Verhandlungsführer Wert auf Klarheit nach außen legen, jedoch noch gar keine wirkliche innere Klarheit haben. Dadurch erfolgen oft frühe Festlegungen auf emotionaler Basis, die später bereut werden. Es wird Bezug genommen auf den Einfluss von Stress auf die Verhandlung und wie man damit umgehen kann. Der Verhandlungsprozess wird in die Vorbereitungsphase, die affektive Phase, die kognitive Phase und die Entscheidungsphase eingeteilt.⁷

Im fünften Kapitel wird die Einschätzung der eigenen Macht behandelt. Laut Schraner wird diese meistens entweder überschätzt oder unterschätzt. Als wichtig für die Einschätzung der eigenen Macht erachtet Schraner das Wissen über die Ausgangslage und den Verhandlungspartner, den Umgang mit der Zeit, die Koordination des eigenen Teams und das Wissen um mögliche Alternativen.⁸ Das sechste Kapitel befasst sich mit dem Irrtum, dass Verhandeln eine Sache der Intuition sei. Schraner stellt fest, dass es auf Taktik ankommt und erklärt die 25 wichtigsten Taktikregeln.⁹

Im letzten Kapitel erklärt Schraner schließlich, dass Krisensituationen während einer Verhandlung nichts Negatives sein müssen und selbst eine Sackgasse nur ein Schritt auf dem Weg zu einem guten Verhandlungsergebnis sein kann. Er stellt einen Krisenplan für Verhandlungen vor und vermittelt, dass man eine Krise nutzen sollte, um den Sieg für sich davonzutragen, dabei aber dem Verhandlungspartner das Gefühl geben muss, dass er gewonnen habe.

Inhaltlich betrachtet sind die Tipps aus *Teure Fehler* keine großen Neuigkeiten und wenig überraschend. Jeder Verhandlungsführer wird sich darüber klar sein, dass es sinnvoll ist eine Strategie zu haben, seine eigene Position genau zu kennen und über mögliche Alternativen Bescheid zu wissen. Auch wenn viele der Verhandlungstipps bereits bekannt oder selbstverständlich erscheinen, empfiehlt es sich doch, sich diese noch einmal zu vergegenwärtigen. Außerdem liefert Schraner einige gute Strukturen, graphische Darstellungen und Phaseneinteilungen anhand derer man sich in einer

³ Schraner, *Teure Fehler*, S. 11.

⁴ Siehe dazu die Grafik in Schraner, *Teure Fehler*, S. 15.

⁵ Schraner, *Teure Fehler*, S. 16.

⁶ Schraner, *Teure Fehler*, S. 36.

⁷ Schraner, *Teure Fehler*, S. 99-118.

⁸ Schraner, *Teure Fehler*, S. 122-141.

⁹ Schraner, *Teure Fehler*, S. 144-161.

Verhandlung gut orientieren kann. Bedauerlich ist jedoch, dass Schranner in seinem zweiten Buch wenig neue Ideen im Vergleich zu seinem ersten Buch präsentiert. Viele der Irrtümer erscheinen wie einfache Umkehrungen der Tipps aus *Verhandeln im Grenzbereich*, an die sich dann wiederum ähnliche Hinweise anschließen. Der Mehrwert des Buches *Teure Fehler* hält sich daher in Grenzen.

Bezüglich der literarischen und gestalterischen Darstellung merkt man dem Buch direkt an, dass es ein Ratgeber für den Verhandlungsführer ist, der Spaß machen soll beim Lesen und dabei auch noch einige Verhandlungstricks und –strategien vermitteln soll. Schranner spricht den Leser, den er als Verhandlungsführer bezeichnet, in seinem gesamten Buch direkt an, erklärt ihm seine Methode und seine Ideen und versucht ihn anhand vieler Beispiele zur tatsächlichen Umsetzung des Gelesenen im Alltag zu ermutigen. Es fällt auf, dass der Text durch sehr viele Überschriften gegliedert wird, Abschnitte relativ kurz gehalten werden und die wichtigsten Punkte durch Graphiken, Tabellen oder Diagramme veranschaulicht werden. Am Ende eines jeden Kapitels steht eine Zusammenfassung der Verhandlungstipps zu dem bearbeiteten Irrtum. Leider fehlt am Ende des Buches eine nochmalige überblicksartige Zusammenfassung

aller Verhandlungstipps des gesamten Buches, die man bei einer Verhandlung im echten Leben schnell zur Rate ziehen könnte. Sehr angenehm ist jedoch, dass Matthias Schranner zusätzliche Informationen und eine Checkliste zur Vorbereitung auf eine Verhandlung bei Anforderung per E-Mail anbietet.

Wer gerne ein gut geschriebenes und unterhaltsames Buch zum Thema Verhandeln lesen möchte, der ist mit *Teure Fehler* von Matthias Schranner sicherlich nicht schlecht beraten. Die vielen Beispiele und Graphiken tragen zur Veranschaulichung bei, führen aber auch dazu, dass die wirklichen inhaltlichen Kernaussagen eher minimal ausfallen und auf das ganz Wesentliche reduziert sind. Schranners Konzept ist zumindest in Teilen ein Gegenentwurf zum Harvard-Konzept und lohnt sich daher auf jeden Fall als Ergänzung. Da *Teure Fehler* jedoch nur wenige neue Informationen im Vergleich zu *Verhandeln im Grenzbereich* enthält und darüber hinaus durch die Orientierung an den Irrtümern nicht ganz so klar ein richtiges Verhandlungskonzept herausarbeitet, wäre es wohl empfehlenswert nur eines der beiden Bücher zu erwerben und dann eher *Verhandeln im Grenzbereich* zu wählen.

Rechtsgeschichte: Von der Römischen Antike bis zur Neuzeit

Philipp Bender

Gustav Radbruch hat 1945 in seinen „Fünf Minuten Rechtsphilosophie“ betont, dass es Rechtsgrundsätze gebe, die stärker sind als jede rechtliche Satzung, so dass ein Gesetz, das ihnen widerspricht, der Geltung bar sei. Wenn auch Radbruch bei dieser Feststellung weniger von rechtshistorischen Überlegungen geleitet worden sein dürfte, so ist die Essenz doch für die Rechtsgeschichte bedeutsam: Das Recht als normative Erscheinung ist nicht auf den positiv kodifizierten Wortlaut eines Gesetzestextes beschränkt, sondern hat – mal mehr, mal weniger – eine geschichtliche Gestaltwerdung erfahren. Zumindest zentrale juristische Strukturen und Prinzipien sind vorläufige Endpunkte einer lebendigen Entwicklung bis heute und gleichzeitig Ausgangspunkte für die weitere Rechtsbildung. Dabei bleibt das Recht kein statisches Objekt der Forschung, sondern ist stets handfester, weil normativer Wille öffentlicher Gewalt. Als pragmatisch zu handhabendes Politikum ist das geltende Recht Ergebnis eines Ringens von Rechtspolitik, Rechtsprechung und Rechtswissenschaft. Dass es als solches immer ein Kind seiner Epoche ist, liegt auf der Hand.

In dem 2012 nunmehr in der 4. Auflage erschienen Lehrbuch „Rechtsgeschichte: Von der Römischen Antike bis zur Neuzeit“ führt Susanne Hähnchen den ehrgeizigen Versuch von Friedrich Ebel und Georg Thielmann

fort, eine Rechtsgeschichte zu bieten, die den „zeitlich und inhaltlich weiten Bogen von der römischen Antike bis in die jüngste deutsche Vergangenheit“ (Vorwort) schlägt. Dabei gelingt der Verfasserin die Gratwanderung zwischen Überfrachtung mit dem historischen Stoff und einer für den vertieft interessierten Leser unbefriedigenden Übereinfachung zumeist gut.

Das 435 Seiten starke Werk ist geordnet in 17 Paragraphen (Kapiteln), die den Stoff chronologisch darstellen, dabei jedoch auch speziellere Einschübe (z.B. „§ 9. Judenrecht vom Mittelalter bis zum 19. Jahrhundert“ und „§ 10. Strafrechtsgeschichte“) gestatten. Die beiden größeren Schwerpunkte bilden hierbei die Kapitel zum frühen und antiken römischen Recht (§§ 2 bis 5, exakt 100 Seiten) sowie zum germanischen mittelalterlichen Recht bis 1500



Susanne Hähnchen
Rechtsgeschichte
 C.F. Müller
 € 23,95
 ISBN: 978-3-8114-9842-6

(§§ 6 bis 7, ebenfalls genau 100 Seiten!). Damit steht der erste Teil des Buches in der dualistischen Tradition der romanistischen und germanistischen Rechtswissenschaft.

Darauf folgt ein Kapitel zur Rechtsentwicklung in der „frühen“ Neuzeit (1500 bis 1800), welches in seiner Schwerpunktsetzung jedoch etwas heterogen anmutet und der wirkungsmächtigen naturrechtlichen Bewegung mit gerade einmal sieben Seiten (S. 231 bis 237) wenig Darstellung einräumt. Als erster chronologischer „Fremdkörper“ schließt sich ein kurzes Kapitel über das „Judenrecht vom Mittelalter bis zum 19. Jahrhundert“ an. Dieses könnte man aber auch guten Gewissens auslassen, denn sein inhaltlicher Mehrwert bleibt gering. Die Darstellung über die Judenemanzipation könnte auch später (§ 11 II 2) im Zuge der Stein-Hardenbergschen Reformen erfolgen. Sinnvoll erscheint es aber, der Strafrechtsgeschichte im Längsschnitt einen eigenen Paragraphen (§ 10) einzuräumen.

Es folgen fünf Kapitel (§§ 11 bis 15), die in erster Linie verfassungsgeschichtlich interessant sind, jedoch „Einsprengsel“ über die historische Rechtsschule (§ 12) und die BGB-Kodifikation bzw. Kodifikationsbewegung (§ 14 III) enthalten. Abschließend wird das Recht der Weimarer Republik (§ 15), des NS-Staates (§ 16), der BRD (§ 17 II) und der DDR (§ 17 III) besprochen. Hier erfolgt die Orientierung neben der Verfassungsgeschichte stärker an den sich immer mehr ausdifferenzierenden Rechtsgebieten (z.B. Arbeitsrecht, Wirtschaftsrecht, Strafrecht, Verwaltungsrecht).

Dem Werk gehen 20 Seiten an historisch-methodischen Erläuterungen und Literaturempfehlungen als Einführung voraus, die für einen ersten Zugang zur rechtshistorischen Forschung dienlich sind.

Die Rechtsgeschichte – in allen denkbaren Schwerpunkten und Blickrichtungen – ist im juristischen Studium unterrepräsentiert und findet aufgrund mangelnder „Examensrelevanz“ bei den Studenten wenig Interesse. Von besseren „Tests“ im Rahmen des Grundstudiums oder des Schwerpunktbereichs einmal abgesehen.

Der Verfasserin Hähnchen gelingt es jedoch gut, deutliche inhaltliche Akzente zu setzen und das Werk verliert sich insgesamt selten in Nebensächlichkeiten. Hervorzuheben sind besonders die ausführliche Vorstellung römischrechtlicher Institutionen in den §§ 3, 4 und 5 sowie die interessante Verfassungsgeschichte des 19. Jahrhunderts (§§ 11 und 13). Sicherlich etwas sparen könnte eine folgende Auflage an der Aufbereitung des germanischen und mittelalterlichen Rechts (§§ 6,

7) – vor allem am Unterkapitel über die Volksrechte und Kapitularien. Insgesamt begegnet man dem römischen und germanischen Recht, generell dem Zivilrecht, dem Kirchenrecht, dem Strafrecht und dem Verfassungsrecht jedoch in ausgewogener Art und Weise.

Das Beibringen des mitunter fremdartigen und komplizierten Stoffes gelingt besonders durch die fragmentarische Art der Darstellung, das heißt auch ein Fließtext ist unterteilt in viele Absätze, die jeweils dann nur etwa eine römischrechtliche Klageart, einen politischen Einschub oder einen einzelnen Rechtswissenschaftler behandeln. Damit gewinnt die Rechtsgeschichte an Übersichtlichkeit und ist auch für ein schnelleres Nachschlagen geeignet. Der Schreibstil ist einfach gehalten und dies erleichtert den Zugang gerade zu abstrakteren Materien (römischen Prätorienrecht, Staatsphilosophie der Neuzeit etc.). Mitunter schimmert etwas Humor durch, etwa wenn es auf Seite 134 heißt: „Die Schweizer, die den Einsatz von Spieß tragendem Fußvolk zur Vervollkommnung brachten, sind durch die Schweizergarde im Vatikan heute noch für diese Frage (wörtlich!) ein Paradebeispiel“. Der kritische Leser mag sich zwar fragen, worin genau die inhaltlich Relevanz dieser Feststellung liegen könnte - er kann es aber auch augenzwinkernd hinnehmen. Kleinere Ungenauigkeiten und Flüchtigkeitenfehler, etwa wenn laut Seite 303 Immanuel Kant von 1724 bis 1904 gelebt haben soll oder Friedrich Carl von Savigny von 1179 bis 1861 (Seite 305), stellen keinen wirklichen Wermutstropfen dar.

Damit empfiehlt sich das Lehrwerk „Rechtsgeschichte: Von der Römischen Antike bis zur Neuzeit“ sowohl für den Studenten, der sich auf Klausuren (vor allem) zum römischen Recht und zur Verfassungsgeschichte vorbereitet, als auch für den interessierten Leser außerhalb von Studium und Prüfungszwang. Für Seminar- und Hausarbeiten bietet das Lehrbuch höchstens einen Einstieg etwa in eine bestimmte Epoche, ist jedoch ansonsten nicht tiefgehend genug. Hier helfen aber die zahlreichen Quellen- und Literaturhinweise weiter. Die thematische Schwerpunktsetzung überzeugt zum großen Teil und der Text ist sprachlich einfach zugänglich. Einige originale Quellenauszüge (sogar in alter Schreibart oder gar in Latein, was natürlich mühsam sein kann zu lesen) runden die allgemeinen Ausführungen ab. Für die grundlegende rechtshistorische (Fort-)Bildung ist das Lehrbuch nahezu uneingeschränkt zu empfehlen.