

# Inhaltsübersicht

Literaturverzeichnis	23
----------------------	----

## A. Prozesstaktik

### TEIL I EINLEITUNG

---

§ 1	Was ist Prozesstaktik?	27
§ 2	Überblick über den Ablauf eines Zivilprozesses aus Anwaltssicht	30
§ 3	Die Verfahrensbeteiligten	33

### TEIL II KLAGE

---

§ 4	Vorbereitung der Klage	49
§ 5	Wer klagt?	56
§ 6	Wer wird verklagt?	60
§ 7	Wo wird geklagt?	64
§ 8	Sachvortrag und dessen prozessuale Beachtlichkeit	71
§ 9	Darlegungs- und Beweislast	78
§ 10	Beweisführung und Beweismittel	97
§ 11	Klageantrag und Streitgegenstand	117

### TEIL III KLAGERWIDERUNG UND WIDERKLAGE

---

§ 12	Klagerwiderung	139
§ 13	Widerklage	155

### TEIL IV MÜNDLICHE VERHANDLUNG

---

§ 14	Ablauf der mündlichen Verhandlung	161
§ 15	Präklusion wegen Verspätung und Gegenstrategien	175
§ 16	Anwaltliche Pflichten nach Urteilsverkündung	199

### TEIL V SONSTIGE FORMEN DER BEENDIGUNG DES PROZESSES

---

§ 17	Erledigung	203
§ 18	Klagerücknahme	205
§ 19	Prozessvergleich	206

## TEIL VI BERUFUNG

---

<b>§ 20</b>	<b>Zulässigkeit der Berufung</b>	210
<b>§ 21</b>	<b>Begründetheit der Berufung, Umfang der Überprüfung durch das Berufungsgericht</b>	216
<b>§ 22</b>	<b>Besonderheiten des Berufungsverfahrens</b>	230

## TEIL VII BESONDERE VERFAHRENSARTEN

---

<b>§ 23</b>	<b>Selbständiges Beweisverfahren</b>	235
<b>§ 24</b>	<b>Urkundenprozess</b>	240
<b>§ 25</b>	<b>Mahnverfahren</b>	249
<b>§ 26</b>	<b>Einstweiliger Rechtsschutz</b>	255

## B. Verhandlungstaktik

### TEIL I EINFÜHRUNG

---

#### TEIL II VERHANDLUNGSGRUNDLAGEN

---

<b>§ 27</b>	<b>Verhandeln im anwaltlichen Bereich</b>	275
<b>§ 28</b>	<b>Grundformen des Verhandeln</b>	276
<b>§ 29</b>	<b>Grundbegriffe der Verhandlungsforschung</b>	286
<b>§ 30</b>	<b>Herausforderungen in (anwaltlichen) Verhandlungen</b>	290

#### TEIL III PLANUNG UND ABLAUF VON VERHANDLUNGEN

---

<b>§ 31</b>	<b>Verhandlungsvorbereitung</b>	294
<b>§ 32</b>	<b>Verhandlungseinstieg („Warmlaufphase“)</b>	306
<b>§ 33</b>	<b>Kernphase der Verhandlung</b>	307
<b>§ 34</b>	<b>Der Abschluss der Verhandlung</b>	320
<b>§ 35</b>	<b>Die Umsetzung des Vereinbarten</b>	323
<b>§ 36</b>	<b>Interne Nachbereitung der Verhandlung</b>	323

#### TEIL IV PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE DER VERHANDLUNG

---

<b>§ 37</b>	<b>Die Verhandlung als Kommunikationsprozess</b>	325
<b>§ 38</b>	<b>Heuristiken und kognitive Verzerrungen</b>	330
<b>§ 39</b>	<b>Emotionen in Verhandlungen</b>	337
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	343

# Inhalt

<b>Vorbemerkung zur 1. Auflage</b>	7
<b>Literaturverzeichnis</b>	23

## A. Prozesstaktik

### TEIL I EINLEITUNG

---

<b>§ 1 Was ist Prozesstaktik?</b>	27
I. Dispositionsmaxime	27
II. Beibringungsgrundsatz	28
III. Konsequenzen	28
IV. Zusammenfassung	30
<b>§ 2 Überblick über den Ablauf eines Zivilprozesses aus Anwaltssicht</b>	30
I. Anhängigkeit und Rechtshängigkeit	30
II. Früher erster Termin oder schriftliches Vorverfahren	30
III. Mündliche Verhandlung	32
IV. Urteil und Rechtsmittel	32
V. Zusammenfassung	32
<b>§ 3 Die Verfahrensbeteiligten</b>	33
I. Die Parteien, insbesondere Streitgenossenschaft	33
1. Einfache Streitgenossenschaft	33
2. Notwendige Streitgenossenschaft	34
a) Voraussetzungen	34
b) Rechtsfolgen	35
II. Beteiligung Dritter am Rechtsstreit	36
1. Nebenintervention	36
a) Voraussetzungen	36
b) Verfahren	38
c) Recht zur Unterstützung der Partei, § 67 ZPO	38
aa) Grundsatz	38
bb) Schranken	39
d) Nebeninterventionswirkung, § 68 ZPO	40
e) Sonderfall: streitgenössische Nebenintervention	42
2. Streitverkündung	43
a) Taktische Ziele der Streitverkündung	43
b) Voraussetzungen und Verfahren der Streitverkündung	45
c) Mögliche Reaktionen des Streitverkündeten und taktische Erwägungen	46
III. Zusammenfassung	48

<b>§ 4</b>	<b>Vorbereitung der Klage</b>	49
	I. Vorbemerkung: Wichtige Pflichten des Rechtsanwalts gegenüber seinem Mandanten	49
	1. Umfassende Beratung und Interessenwahrnehmung bei optimaler rechtlicher Bearbeitung	49
	2. Wahl des sichersten Weges	51
	3. Weisungsgebundenheit	51
	II. Einzelheiten zur Vorbereitung der Klage	51
	1. Soll überhaupt geklagt werden?	51
	2. Aufklärung des Sachverhaltes	52
	3. Außergerichtliche Mahnung	53
	4. Außergerichtliches Güteverfahren	53
	5. Fristen	54
	6. Wahl der optimalen Verfahrensart	55
	III. Zusammenfassung	55
<b>§ 5</b>	<b>Wer klagt?</b>	56
	I. Aktivlegitimation	56
	II. Ermittlung des Anspruchsinhabers	56
	III. Abtretung	57
	1. Abtretung zur Begründung der Aktivlegitimation	57
	2. Abtretung zur Verbesserung der Beweissituation	58
	IV. Prozessstandschaft	59
	V. Zusammenfassung	59
<b>§ 6</b>	<b>Wer wird verklagt?</b>	60
	I. Mehrheit von Anspruchsgegnern, „Herausschießen“ von Zeugen	60
	II. GbR als Anspruchsgegnerin	61
	III. Sorgfältige Bezeichnung des Beklagten	62
	IV. Zusammenfassung	63
<b>§ 7</b>	<b>Wo wird geklagt?</b>	64
	I. Rechtsweg	64
	II. Sachliche Zuständigkeit	64
	III. Funktionelle Zuständigkeit	65
	IV. Örtliche Zuständigkeit	66
	1. Ausschließliche Gerichtsstände	66
	2. Nicht ausschließliche Gerichtsstände	66
	a) Allgemeiner Gerichtsstand	66
	b) Besondere Gerichtsstände	67
	aa) Gerichtsstand der Mitgliedschaft, § 22 ZPO	67
	bb) Gerichtsstand der Erbschaft, § 27 ZPO	67
	cc) Gerichtsstand des Erfüllungsortes, § 29 ZPO	67
	dd) Gerichtsstand der unerlaubten Handlung, § 32 ZPO	67
	ee) Wettbewerbsrechtliche Streitigkeiten, § 14 UWG	68
	c) Prozesstaktische Erwägungen	69
	3. Gerichtsstandsvereinbarungen	69

4. Gerichtliche Bestimmung der Zuständigkeit	70
V. Rügelese Verhandlung	70
VI. Verweisung	70
VII. Zusammenfassung	70
<b>§ 8 Sachvortrag und dessen prozessuale Beachtlichkeit</b>	<b>71</b>
I. Substantiierungslast	71
1. Bedeutung	71
2. Inhaltliche Anforderungen an die hinreichende Substantiierung	72
a) Grundsatz	72
b) Wechselwirkung mit gegnerischem Vortrag	74
c) Bezugnahme auf Anlagen zum Schriftsatz	75
3. Hinweispflicht des Gerichts bei unzureichender Substantiierung	75
II. Vortrag „ins Blaue hinein“ und wahrheitswideriger Vortrag	75
III. Haupt- und Hilfsvortrag	76
IV. Zusammenfassung	78
<b>§ 9 Darlegungs- und Beweislast</b>	<b>78</b>
I. Bedeutung und grundsätzliche Verteilung	78
II. Sekundäre Darlegungslast	80
1. Bereicherungsrecht	81
2. Verletzung von Aufklärungspflichten	82
III. Umkehr der Beweislast	84
1. Gesetzliche Beweislastregeln	84
2. Gesetzliche Vermutungen	85
a) Tatsachenvermutungen	85
b) Rechtsvermutungen	86
c) Exkurs: Unwiderlegliche Vermutungen	87
3. Tatsächliche Vermutungen	87
a) Wiederholungsgefahr	87
b) Vollständigkeit und Richtigkeit der Urkunde	88
c) Wucherähnliches Rechtsgeschäft	88
d) Beratungsgerechtes Verhalten	89
4. Materiell-rechtliche Anerkenntnisse	89
IV. Beweiserleichterungen	91
1. Ausgangspunkt: Vollbeweis	91
2. Gesetzliche Beweiserleichterungen	91
a) § 287 ZPO	92
b) § 252 BGB	93
3. Anscheinsbeweis = prima-facie-Beweis	94
a) Pflichtverletzung	94
b) Kausalität	95
c) Beratungsgerechtes Verhalten	95
4. Beweisvereitelung	96
V. Zusammenfassung	97

<b>§ 10</b>	<b>Beweisführung und Beweismittel</b>	<b>97</b>
I.	Allgemeine Grundsätze	97
1.	Erschöpfung der Beweismittel und Verbot der antizipierten Beweiswürdigung	97
2.	Hauptbeweis und Gegenbeweis	98
3.	Unmittelbarer und mittelbarer Beweis	99
4.	Beweisverwertungsverbote	100
5.	Strengbeweis und Freibeweis	100
6.	Eignung der Beweismittel	101
II.	Zeugenbeweis, §§ 373 ff. ZPO	101
1.	Beweisthema und Zeugnisfähigkeit	101
2.	Beweisantritt	103
3.	Potenziell parteiischer Zeuge	105
III.	Beweis durch Sachverständige, §§ 402 ff. ZPO	106
1.	Beweisthema	106
2.	Beweisantritt	107
3.	Sonderproblem: Informationsbeschaffung bei einer Partei	107
4.	Prozessuale Rechte nach Erstellung des Sachverständigengutachtens	108
IV.	Urkunden, §§ 415 ff. ZPO	110
1.	Beweiskraft	110
a)	Öffentliche Urkunden	110
b)	Privaturkunden	111
2.	Beweisantritt	113
V.	Parteivernehmung, §§ 445 ff. ZPO	114
1.	Vernehmung der gegnerischen Partei	114
2.	Vernehmung oder Anhörung der eigenen Partei	114
VI.	Zusammenfassung	116
<b>§ 11</b>	<b>Klageantrag und Streitgegenstand</b>	<b>117</b>
I.	Grundlagen	117
1.	Streitgegenstand und Anspruch im prozessualen Sinne	117
2.	Bedeutung des Streitgegenstandes	118
a)	Ne ultra petita	118
b)	Einrede der anderweitigen Rechtshängigkeit	118
c)	Verjährungshemmung	119
d)	Rechtskraft	119
3.	Beispiele	120
II.	Klageantrag	120
1.	Grundsätzliches	120
2.	Leistungsklagen	121
a)	Zahlungsklagen	121
aa)	Bezifferte Zahlungsanträge	121
bb)	Unbezifferte Zahlungsanträge	121
b)	Herausgabeanträge	122
c)	Freistellungsanträge	122
d)	Unterlassungsanträge	123
e)	Zug-um-Zug-Verurteilung	124
f)	Stufenklage	125

3. Feststellungsklagen	126
a) Statthaftigkeit der Feststellungsklage	126
b) Feststellungsinteresse	127
c) Klage auf Feststellung einer Schadensersatzpflicht	127
d) Negative Feststellungsklage	128
e) Zwischenfeststellungsklage	129
4. Gestaltungsklagen	131
5. Haupt- und Hilfsanträge	131
a) Vorbemerkung: Zulässigkeit bedingter Prozesshandlungen	131
b) Konsequenzen für Klageanträge	132
III. Objektive Klagehäufung, insbes. Eventualklagehäufung	134
IV. Teilklage	135
1. Zulässigkeit	135
2. Taktische Überlegungen	136
a) Absenkung des Kostenrisikos und Eventualwiderklage	136
b) Bedingte Erweiterung der Teilklage	136
V. Zusammenfassung	138

### TEIL III KLAGERWIDERUNG UND WIDERKLAGE

---

<b>§ 12 Klageerwiderung</b>	139
I. Fristen	139
II. Verteidigung gegen die Klage	140
1. Antragstellung	140
2. Aufbau möglichst vieler „Verteidigungslinien“	141
3. Prüfung der Schlüssigkeit der Klage	141
4. Bestreiten des klägerischen Vortrags zu anspruchsbegründenden Tatsachen	142
a) Prozessuale Anforderungen an das Bestreiten	143
aa) Nicht nur pauschales Bestreiten	143
bb) Einfaches und qualifiziertes Bestreiten	143
cc) Bestreiten mit Nichtwissen	145
b) Gegenbeweis	147
c) Richtiger Vortrag des Klägers; Vermeidung von Geständnissen	147
5. Einreden gegen die Klageforderung	148
a) Taktisches Vorgehen bzgl. Formalia der Einrede	148
b) Aufrechnung	149
aa) Rechtsnatur, Formen, Darlegungs- und Beweislast	149
bb) Rücknahme der Aufrechnung oder Änderung der Tilgungsreihenfolge	150
cc) Gerichtliche Entscheidung	151
III. Verhalten bei begründeter Klage	152
1. Urteil oder Erledigung?	152
2. Mögliche Vermeidung von Kostennachteilen	153
3. Sonderfall: nicht leistungsfähiger Beklagter	154
IV. Zusammenfassung	155

<b>§ 13</b>	<b>Widerklage</b>	155
	I. Bedeutung	155
	II. Zulässigkeit der Widerklage, insbesondere örtliche Zuständigkeit	155
	III. Eventualwiderklage	157
	IV. Drittwiderklage	159
	V. Zusammenfassung	160

#### TEIL IV MÜNDLICHE VERHANDLUNG

---

<b>§ 14</b>	<b>Ablauf der mündlichen Verhandlung</b>	161
	I. Terminierung, Aufhebung und Verlegung	161
	II. Gang der mündlichen Verhandlung	162
	1. Erörterung der Sach- und Rechtslage	163
	2. Vergleichsgespräche	164
	3. Persönliches Erscheinen und Anhörung der Parteien	164
	4. Beweisaufnahme	166
	a) Vernehmung von Zeugen	166
	aa) Frage nach eigener Wahrnehmung des Zeugen	169
	bb) Aufdeckung von Widersprüchen oder Unrichtigkeiten	169
	cc) Vereidigung des Zeugen?	170
	b) Vernehmung des Sachverständigen	170
	c) Verhandlung nach der Beweisaufnahme	170
	III. Schriftsatznachlass	171
	1. Schriftsatznachlass auf gerichtliche Hinweise, § 139 Abs. 5 ZPO	172
	2. Schriftsatznachlass auf gegnerischen Vortrag, § 283 ZPO	173
	3. Wiedereröffnung der mündlichen Verhandlung, § 156 ZPO	174
	IV. Zusammenfassung	174
<b>§ 15</b>	<b>Präklusion wegen Verspätung und Gegenstrategien</b>	175
	I. Zurückweisung verspäteten Vorbringens gem. § 296 ZPO	175
	1. Zurückweisung nach § 296 Abs. 1 ZPO	176
	a) Fristversäumung	176
	b) Keine Entschuldigung	176
	c) Verzögerung des Verfahrens	177
	aa) Verzögerungsbegriff	177
	bb) Entscheidungsreife	179
	cc) Schlüssiger, entscheidungserheblicher und streitiger Vortrag	180
	d) Keine Verletzung der Prozessförderungspflicht des Gerichts	181
	aa) Ordnungsgemäße Terminvorbereitung nach § 273 ZPO	181
	bb) Richterliche Hinweispflicht gem. § 139 ZPO	182
	e) Rechtsfolgen	184
	2. Zurückweisung nach § 296 Abs. 2 ZPO	184
	a) Verletzung der allgemeinen Prozessförderungspflicht der Partei	184
	b) Grobe Nachlässigkeit	186
	c) Rechtsfolgen	186
	3. Notwendiger Inhalt des Vortrags	186
	II. Strategien zur Vermeidung der Präklusion wegen Verspätung	187
	1. Präsenze Beweismittel	187

2.	Flucht in die Säumnis	188
a)	Die Säumnis und ihre Folgen	188
b)	Taktisches Vorgehen	190
c)	Ausschluss einer Flucht in die Säumnis	192
d)	Gegenstrategien	192
aa)	Gegenvorbringen und Gegenbeweis	192
bb)	Entscheidung nach Aktenlage	193
e)	Fazit	195
3.	Flucht in die Widerklage	195
4.	Flucht in die Klageerweiterung oder -änderung	196
5.	Flucht in die Klagerücknahme	198
III.	Zusammenfassung	198
<b>§ 16</b>	<b>Anwaltliche Pflichten nach Urteilsverkündung</b>	199
I.	Urteilsberichtigung wegen offenbarer Unrichtigkeit	199
II.	Tatbestandsberichtigung	200
III.	Urteilsergänzung	201
IV.	Beratung über Rechtsmittel	201
TEIL V SONSTIGE FORMEN DER BEENDIGUNG DES PROZESSES		
<hr/>		
<b>§ 17</b>	<b>Erledigung</b>	203
	Zusammenfassung	205
<b>§ 18</b>	<b>Klagerücknahme</b>	205
<b>§ 19</b>	<b>Prozessvergleich</b>	206
I.	Allgemeines	206
II.	Widerrufsvergleich	208
III.	Zwangsvollstreckung	208
IV.	Zusammenfassung	209
TEIL VI BERUFUNG		
<hr/>		
<b>§ 20</b>	<b>Zulässigkeit der Berufung</b>	210
I.	Statthaftigkeit und Beschwer	210
II.	Berufungseinlegung	211
III.	Berufungsbegründung	211
1.	Form und Frist	211
2.	Berufungsanträge	212
3.	Berufungsgründe	213
a)	Geltendmachung von Rechtsverletzungen	213
b)	Beanstandung der erstinstanzlichen Tatsachenfeststellungen	214
c)	Neue Angriffs- und Verteidigungsmittel	214
d)	Gegenstand der Berufungsrügen	215
e)	Bedeutung der Berufungsrügen	215
IV.	Zusammenfassung	216

<b>§ 21</b>	<b>Begründetheit der Berufung, Umfang der Überprüfung durch das Berufungsgericht</b>	216
I.	Beschränkung durch die Berufungsanträge	216
II.	Rechtsverletzungen	216
III.	Tatsächliche Grundlagen	217
	1. Zweifel an der Richtigkeit und Vollständigkeit der erstinstanzlichen Feststellungen	217
	a) Verfahrensfehler	217
	b) Zweifel trotz verfahrensfehlerfreier Feststellungen	218
	c) Beweisaufnahme durch das Berufungsgericht	219
	aa) Erneute Vernehmung von Zeugen durch das Berufungsgericht	219
	bb) Erneute Begutachtung durch den Sachverständigen	220
	2. Novenverbot und Ausnahmen	220
	a) Neuheit des Angriffs- und Verteidigungsmittels und Beweiskraft des erstinstanzlichen Tatbestandes	220
	aa) Keine Beweiskraft bei widersprüchlichem oder unklarem Tatbestand	221
	bb) Keine Bindungswirkung nach Tatbestandsberichtigungsantrag	222
	b) Zulässigkeit neuer Angriffs- und Verteidigungsmittel	223
	aa) § 531 Abs. 2 S. 1 Nr. 1 ZPO	223
	bb) § 531 Abs. 2 S. 1 Nr. 2 ZPO	225
	cc) § 531 Abs. 2 S. 1 Nr. 3 ZPO	226
	dd) Teleologische Reduktion: Berücksichtigung unstreitigen Vorbringens	228
	3. Verspätetes Vorbringen in der Berufungsinstanz	228
IV.	Zusammenfassung	229
<b>§ 22</b>	<b>Besonderheiten des Berufungsverfahrens</b>	230
I.	Berufungserwiderung	230
II.	Anschlussberufung	230
III.	Klageänderung, Aufrechnung und Widerklage in der Berufungsinstanz	232
IV.	Entscheidung über die Berufung	232
V.	Zusammenfassung	233

## TEIL VII BESONDERE VERFAHRENSARTEN

---

<b>§ 23</b>	<b>Selbständiges Beweisverfahren</b>	235
I.	Voraussetzungen	235
	1. Antrag	235
	2. § 485 Abs. 1 ZPO	235
	3. § 485 Abs. 2 ZPO	236
	4. Nicht erforderlich: Schlüssigkeit und Beweiserheblichkeit	237
II.	Taktische Ziele und Vorgehen	237
	1. Verjährungshemmung	237
	2. Beweissicherung	237
	3. Informationsbeschaffung	238
	4. Vergleichsbemühungen	239
III.	Zusammenfassung	239

<b>§ 24</b>	<b>Urkundenprozess</b>	240
I.	Statthaftigkeit des Urkundenprozesses	240
II.	Verfahren und taktisches Vorgehen	243
1.	Sonderregeln des Urkundenprozesses	243
2.	Mögliche Verläufe des Urkundenprozesses	244
a)	Unbegründete Klage	244
b)	Im Urkundenprozess unstatthafte Klage	244
aa)	Taktische Möglichkeiten des Beklagten zur Herbeiführung der Unstatthaftigkeit des Urkundenprozesses	244
bb)	Gegenstrategie des Klägers: Abstandnahme vom Urkundenprozess	245
c)	Vorbehaltsurteil und Nachverfahren	246
III.	Zusammenfassung	249
<b>§ 25</b>	<b>Mahnverfahren</b>	249
I.	Verfahren	249
II.	Taktische Ziele und Vorgehen	251
1.	Schnelle und kostengünstige Titulierung	251
2.	Verjährungshemmung	252
a)	Vorteile und Risiken des Mahnverfahrens	252
b)	Dauer der Verjährungshemmung und Gegenstrategien	253
III.	Zusammenfassung	255
<b>§ 26</b>	<b>Einstweiliger Rechtsschutz</b>	255
I.	Arrest und einstweilige Verfügung	255
II.	Arten einstweiliger Verfügungen	256
III.	Voraussetzungen und Inhalt der einstweiligen Verfügung	257
1.	Verfügungsanspruch	257
2.	Verfügungsgrund	257
a)	Allgemeines	257
b)	Verfügungsgrund bei Unterlassungsverfügungen	258
c)	Wettbewerbsrechtliche Dringlichkeitsvermutung	259
3.	Verbot der Vorwegnahme der Hauptsache	260
4.	Interessenabwägung	262
IV.	Verfahren	262
1.	Zuständigkeit	262
2.	Urteilsverfügung und Beschlussverfügung	263
a)	Urteilsverfügung	263
b)	Beschlussverfügung, Schutzschrift und Widerspruch	263
c)	Zurückweisung des Antrags auf Erlass einer einstweiligen Verfügung	265
3.	Prozessuale Besonderheiten des einstweiligen Verfügungsverfahrens	266
a)	Glaubhaftmachung und Beschränkung auf präsente Beweismittel	266
b)	Verfahrensbeschleunigung	268
c)	Berufung und Instanzenzug	269
4.	Vollziehung und Zustellung der einstweiligen Verfügung	269
V.	Zusammenfassung	272

## B. Verhandlungstaktik

### TEIL I EINFÜHRUNG

---

273

### TEIL II VERHANDLUNGSGRUNDLAGEN

---

<b>§ 27</b>	<b>Verhandeln im anwaltlichen Bereich</b>	275
I.	Grundsatz; Definition	275
II.	Vertrags- und Konfliktverhandlungen	275
III.	Zusammenfassung	276
<b>§ 28</b>	<b>Grundformen des Verhandels</b>	276
I.	Distributives Verhandeln	276
1.	Grundprinzip	276
2.	Hartes und weiches Verhandeln	277
II.	Integratives Verhandeln	279
1.	Grundprinzip	279
2.	Exkurs: Sachbezogenes Verhandeln nach dem Harvard-Konzept	281
a)	Trennung von Verhandlungsgegenstand und Beziehungsebene	282
b)	Konzentration auf Interessen statt auf Positionen	282
c)	Erarbeitung möglichst vieler Lösungsoptionen	283
d)	Bestehen auf objektive Beurteilungskriterien	284
e)	Heranziehen der BATNA	284
III.	Zusammenfassung	285
<b>§ 29</b>	<b>Grundbegriffe der Verhandlungsforschung</b>	286
I.	Positionen und Interessen	286
II.	Maximalziel	287
III.	Minimalziel („deal-breaker“)	287
IV.	Der Einigungsbereich (ZOPA)	289
<b>§ 30</b>	<b>Herausforderungen in (anwaltlichen) Verhandlungen</b>	290
I.	Das Verhandlungsdilemma – Das Spannungsverhältnis zwischen Wertschöpfung und Wertbeanspruchung	290
II.	Das Verhandlungsdilemma als Grundproblem von Verhandlungen	291
III.	Management des Verhandlungsdilemmas	292
IV.	Zusammenfassung	293

### TEIL III PLANUNG UND ABLAUF VON VERHANDLUNGEN

---

<b>§ 31</b>	<b>Verhandlungsvorbereitung</b>	294
I.	Analyse der Parteien und Beteiligten der Verhandlung	295
II.	Verhandlungsthemen, Positionen und Interessen	296
III.	Maximalziele, Minimalziele und Nichteinigungsalternativen der Parteien	298
1.	Maximal- und Minimalziele	298
2.	Nichteinigungsalternativen	298
a)	Bedeutung	298

b)	Arten von Nichteinigungsalternativen	299
c)	Bewertung von Nichteinigungsalternativen	300
aa)	Grundsätzliches	300
bb)	Exkurs: Prozessrisikoanalyse als Instrument zur Bewertung von Nichteinigungsalternativen in Konfliktverhandlungen	301
IV.	Identifizierung von Wertschöpfungsquellen und Entwicklung von Handlungsoptionen und Alternativlösungen	302
V.	Festlegen der Prioritäten, Bewertungskriterien und der Eröffnungsposition; Ableitung einer Konzessionsstrategie	303
VI.	Verhandlungslogistik	303
VII.	Zusammenstellen des Verhandlungsteams; Rollenverteilung	304
VIII.	Gesamtstrategie	305
IX.	Zusammenfassung	305
<b>§ 32</b>	<b>Verhandlungseinstieg („Warmlaufphase“)</b>	<b>306</b>
I.	Kennenlernphase; Beziehungsaufbau	306
II.	Der äußere Rahmen und die Verhandlungsagenda	306
III.	Zusammenfassung	307
<b>§ 33</b>	<b>Kernphase der Verhandlung</b>	<b>307</b>
I.	Informationsphase	307
II.	Wertschöpfungsphase („value creation“)	308
1.	Wertschöpfungsquellen	309
a)	Unterschiede zwischen den Parteien	309
aa)	Unterschiedliche Interessen und Präferenzen	310
bb)	Unterschiedliche Ressourcen, Fähigkeiten und Kosten	310
cc)	Unterschiedliche Prognosen	310
dd)	Individuelle Zeit- und Risikopräferenzen	311
b)	Gemeinsamkeiten zwischen den Verhandlungsparteien	312
c)	Größenvorteile und Verbundeffekte	313
d)	Reduzierung der Transaktionskosten	313
2.	Wertschöpfungstaktiken	313
III.	Wertbeanspruchungsphase („value claiming“)	316
1.	Grundlagen der Wertbeanspruchung	317
2.	Techniken der Wertbeanspruchung	317
a)	Einigungsbereich abschätzen	317
b)	Die gegenseitigen Ausgangsforderungen	318
c)	Die Annäherung durch wechselseitige Konzessionen	318
3.	Typische Wertbeanspruchungstaktiken	319
IV.	Zusammenfassung	320
<b>§ 34</b>	<b>Der Abschluss der Verhandlung</b>	<b>320</b>
I.	Abbruch der Verhandlung	321
II.	Einigung	321
III.	Weiterverhandeln	322
IV.	Vorläufige Übereinkunft samt Nachverhandlungs-Vereinbarung	322
V.	Zusammenfassung	323

<b>§ 35</b>	<b>Die Umsetzung des Vereinbarten</b>	323
<b>§ 36</b>	<b>Interne Nachbereitung der Verhandlung</b>	323

#### TEIL IV PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE DER VERHANDLUNG

---

<b>§ 37</b>	<b>Die Verhandlung als Kommunikationsprozess</b>	325
I.	Grundprinzipien menschlicher Kommunikation	325
1.	Verbale und nonverbale Kommunikation	325
2.	Die vier Seiten einer Nachricht	326
II.	Kommunikationstechniken	327
1.	(Aktives) Zuhören	327
2.	Paraphrasieren und Verbalisieren	328
3.	Fragetechniken	329
III.	Zusammenfassung	330
<b>§ 38</b>	<b>Heuristiken und kognitive Verzerrungen</b>	330
I.	Fixed-pie assumption – Nullsummenannahme	331
II.	Escalation of Commitment, Sunk Costs Bias	331
III.	Anchoring and adjustment – Der Ankereffekt	332
IV.	Overconfidence-Bias – Selbstüberschätzungseffekt	333
V.	Reactive Devaluation – Reaktive Abwertung	334
VI.	Endowment-Effect – Der Besitzumseffekt	335
VII.	The winner's curse	335
VIII.	Framing	336
IX.	Zusammenfassung	337
<b>§ 39</b>	<b>Emotionen in Verhandlungen</b>	337
I.	Negative Emotionen und ihre Auswirkungen	338
II.	Umgang mit eigenen negativen Emotionen	339
III.	Umgang mit fremden negativen Emotionen	339
IV.	Taktischer Einsatz von negativen Emotionen	340
V.	Zusammenfassung	341
	<b>Stichwortverzeichnis</b>	343