

---

## Glossar

**7-38-55-Regel** Nach Mehrabian hat das, was in einem Dialog gesagt wird, gerade einmal sieben Prozent Anteil an der Gesamtwirkung; 38 Prozent werden über die Stimmführung und gar 55 Prozent über nonverbale Signale, also Mimik und Gestik, vermittelt. Dies ist entscheidend für die Beurteilung und Steuerung von Kommunikation auch in → *Verhandlungen*. → *Körpersprache in Verhandlungen*.

**Abschluss, gelungener** Für einen gelungenen Abschluss insbesondere im Anlagenverkauf, in dessen Folge die Partner auch weiterhin gerne Geschäfte miteinander machen wollen, sind vor allem zwei Dinge wichtig: Das Problem des Kunden wird damit gelöst, und beide Seiten betrachten die Vereinbarung als fair. Außerdem sollte das Geschäft für alle Beteiligten lohnend sein und einen Mehrwert darstellen.

**Ankerung** Phänomen in → *Verhandlungen*, das durch den Ankereffekt (engl. *Anchoring Effect*) bewirkt wird, 1974 von Tversky und Kahneman erstmals quantitativ untersucht und beschrieben. Begriff aus der → *kognitiven Psychologie*, der die Tatsache bezeichnet, dass Menschen bei bewusst gewählten Zahlenwerten von momentan vorhandenen (auch irrelevanten) Umgebungsinformationen beeinflusst werden mit der Folge einer systematischen Verzerrung in Richtung des Ankers.

**Anlage** (engl. *Capital Equipment*) Hier erklärungsbedürftiges technisches Investitionsgut primär für den industriellen Anwendungsbereich, z. B. Produktionsanlage, Groß- und Messgerät, Werkzeugmaschine, Versorgungseinrichtung, Chemie- und Elektroanlage oder Spezialfahrzeug, das durch eine Spezifikation oder ein Pflichtenheft präzise beschrieben ist und nach deutschem Recht meist über einen Werkvertrag gekauft wird.

**Asymmetrische Informationsverteilung** Ungleiche Verteilung der Kenntnisse beider Verhandlungsparteien über Basis und Hintergründe eines geplanten Geschäfts. Folge der Prinzipal-Agent-Problematik; bedingt, dass der Harvard-Ansatz [→ *Verhandlungsstil, Harvard-*] nur bedingt anwendbar ist und dass freie Märkte behindert werden. Im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie beschreiben Agenturkosten die Differenz der Kosten einer idealen Lösung (vollkommene Information) zur realen Lösung.

**Beraterverkauf** Aufgabengebiet des → *Vertriebsingenieurs*, der erklärungsbedürftige Produkte verkauft, und abzugrenzen ist vom typischen Verkaufsgespräch (engl. *Pitch*). Es liegt gleichzeitig eine hohe Kunden- und → *Abschlussorientierung* vor. Ziel sollte nicht nur sein, dem Kunden maßgeschneiderte Lösungen für seine Probleme anzubieten [→ *Verhandlungsstil, Harvard-*], sondern auch, deren Einzigartigkeit herauszustellen.

**Brinkmanship (w)** Treffend übersetzt mit „Spiel mit dem Feuer“ oder „Politik am Rande des Abgrunds“. Unsauberer und riskanter → *Verhandlungstrick*: Der Verhandler geht mit seinem Widersacher zur Klärung einer Streitfrage sinnbildlich bis an den Rand einer Felsklippe (*Brink*), wodurch der andere zum Nachgeben gebracht werden soll, bevor am Ende beide in den Abgrund fallen.

**Champion** „Vertrauensmann“ in der Organisation des Kunden, auch als Coach bezeichnet. Kann aus verschiedenen Funktionen kommen. Liefert dem → *Vertriebsingenieur* und erhält von diesem erweiterte Informationen und genießt dessen Vertrauen.

**Coach** → *Champion*.

**Compliance** Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang das englischsprachige Wort für „Regeltreue“ und in der Fachsprache der Begriff für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien in Organisationen, aber auch von freiwilligen Kodizes.

**Einkäufer** Hier Mitarbeiter des (meist strategischen) Einkaufs, der als Dienstleister für die internen Auftraggeber beim Kunden die Vergabe → *verhandlung* leitet und den gesamten Beschaffungsprozess von der Angebotsanforderung bis zur Erfüllung der letzten Verpflichtung durch den Lieferanten steuert.

**Eisbergmodell** Psychologisches Modell, das zu den wesentlichen Säulen der Theorie zur zwischenmenschlichen Kommunikation gehört und auch bei interkulturellen Aspekten eine große Rolle spielt: Was ist sichtbar, was spielt sich unter der Oberfläche ab? Metapher von Ernest Hemingway als Beschreibung seines literarischen Stils. Leistet gute Dienste bei der Erklärung vielfältiger Beobachtungen, die auch dem Verhandler helfen können.

**Entscheidungssträger** (auch Entscheider) Derjenige in der Kundenorganisation, der über das Budget verfügt und letztlich die Entscheidung über die Beschaffung fällt. Kann aus verschiedenen Funktionen kommen, z. B. Anlageningenieur, interner Kunde oder Unternehmensleitung; selten im Einkauf beheimatet.

**Feedback** Qualifizierte Rückmeldung zum Verhalten, hier zum Vorgehen eines Verhandlers während seiner Tätigkeit durch einen Dritten, entweder durch Kollegen oder Vorgesetzte in einer echten → *Verhandlung* oder von Beobachtern in einem Rollenspiel. Notwendig zur Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen, um blinde Flecken im Selbstbild zu eliminieren.

**Flinch** → *Verhandlungstrick* des „Zusammenzuckens“, um Schuldgefühle beim Gegenüber hervorzurufen. Verbale oder nonverbale Reaktion auf eine Aussage, insbesondere die Nennung eines Preises (Seufzen, leises Stöhnen, Augenverdrehen, Kopfschütteln ...). Dabei soll eine gezielt durchgeführte Aktion als unbewusster Reflex „verkauft“ werden.

**Framing** (deutsch: „Einrahmen“, auch „Einordnung“; verwandter Begriff: Narrativ) Darstellung eines Themas aus einer bestimmten Perspektive mittels sprachlicher Bilder. Der Framing-Effekt („Präsentationseffekt“) kann dazu führen, dass abweichende Formulierungen einer Botschaft – bei gleichem Inhalt – das Verhalten des Empfängers unterschiedlich und nicht-rational beeinflussen. Wird gerne zur emotionalen Belegung des → *Verhandlungsgegenstandes* genutzt.

**Good Guy – Bad Guy** (auch *Good Cop – Bad Cop*) Unsauberer → *Verhandlungstrick*, der sich auf eine abgesteckte Rollenverteilung bei der Argumentation bezieht, durch die psychologischer Druck auf die Gegenseite erzeugt werden soll. Ein Verhandler spielt den Guten, der andere den Bösen, der ohne Bedenken übertreiben kann, da der Gute ihn jederzeit zu „retten“ vermag.

- Halo-Effekt** Kognitive Verzerrung, bei der ein besonderes Merkmal oder eine besondere Fähigkeit andere Merkmale überstrahlt. Phänomen, das unter anderem bei Personeneinschätzungen zu falschen Ergebnissen führen kann.
- Heuristik** Analytisches Vorgehen, mit begrenztem Wissen (unvollständigen Informationen) und wenig Zeit über Daumenregeln, mentale Abkürzungen und ein System mit Hilfe mutmaßender Schlussfolgerungen dennoch zu wahrscheinlichen Aussagen oder praktikablen Lösungen zu kommen, die meist von der optimalen Lösung abweichen.
- Höhere Ebene** In Verhandlungen Entscheider, der nicht mit am Tisch sitzt; vielmehr soll durch Verweis auf seine Entscheidungsgewalt durch die aktiven Verhandler zusätzliche → *Verhandlungsmacht* erzeugt werden. Geeignete Funktionen sind Vorgesetzte, Top-Management, Rechts- und sonstige Fachabteilungen, die Zentrale usw. Diese stellen eine Art „Öffentlichkeit“ dar, welche die Verhandlung aus der Ferne beobachtet und bewertet.
- Homo oeconomicus** Rationaler Agent; in der Wirtschaftswissenschaft und → *Spieltheorie* das theoretische Modell eines Nutzenmaximierers.
- Intuition** Fähigkeit, sich ohne bewussten Gebrauch des Verstandes ein Urteil über Sachverhalte, Sichtweisen, Gesetzmäßigkeiten oder die → *Kongruenz* von Entscheidungen zu bilden und automatische Schlussfolgerungen zu ziehen. Verwandte Bezeichnungen sind Bauchgefühl, innere Stimme, → *Heuristik* und erster Eindruck.
- Key Account Management (KAM)** Im Rahmen des strategischen Kundenmanagements unternehmensweiter Ansatz zur Betreuung von Schlüsselkunden (Key Customers oder Key Accounts), die dadurch in allen Belangen den Vorzug genießen. Ziel ist der Erhalt und die Ausweitung von Geschäften in bestimmten beratungsintensiven Segmenten.
- Kipp-Punkt** Zeitpunkt, an dem meist als Folge einer unerwarteten Aktion klar wird, dass der Ausgang der → *Verhandlung* so gut wie entschieden ist.
- Kognitive Leichtigkeit** Phänomen aus der → *Verhaltensökonomik*. Das Gehirn entscheidet ständig neu, ob alles gut läuft oder ob die Aufmerksamkeit – wegen einer Änderung oder gar Bedrohung – neu ausgerichtet werden muss. Bekanntes, Gewohntes, Klares oder durch → *Priming* Ver → *ankertes* wird am ehesten als wahr und authentisch akzeptiert, denn → *System 2* greift nicht korrigierend ein.

- Kognitive Psychologie** Auch Kognitionspsychologie genannt. Teilgebiet der Psychologie, das sich auf die Untersuchung der menschlichen Informationsverarbeitung konzentriert – z. B. auf die Bereiche Lernen, Gedächtnis, Wahrnehmung und Problemlösen. Die → *Verhaltensökonomik* erklärt und nutzt unter anderem dort identifizierte kognitive Irrtümer.
- Kompromiss** Verhandlungslösung unter meist hälftiger Aufteilung des Kuchens. Nicht die optimale Lösung, da sie zusätzliche Tauschgewinne vernachlässigt. Liegt grafisch betrachtet auf der geraden Verbindung zwischen hohem Kunden-/niedrigem Lieferantziel und umgekehrt.
- Kongruenz** Alle Elemente der → *Körpersprache* passen zusammen und unterstützen das Gesagte. Das Gegenteil lautet Inkongruenz: Menschen haben eine Antenne dafür, wenn etwas nicht zu stimmen scheint.
- Kontrast-Effekt** Kognitive Verzerrung, die zu einer intensiveren Wahrnehmung einer Information führt, welche zusammen mit einer im Kontrast stehenden Information präsentiert wird. Phänomen, das sowohl bei Personeneinschätzungen als auch bei Sachentscheidungen zu falschen Ergebnissen führen kann.
- Körpersprache in Verhandlungen** Vielfach unbewusste Mimik und Gestik der eigenen Person und auch des Gegenübers, die entscheidend zur Kommunikation beiträgt und aus Einzelelementen besteht, die sich teilweise leicht beeinflussen bzw. erkennen lassen, um Vorteile daraus zu ziehen.
- Markup** In einem kommerziellen Angebot die Differenz zwischen den Herstellkosten des Lieferanten plus notwendiger Minimalmarge und dem Angebotspreis als Grundlage der → *Verhandlung* mit dem Interessenten.
- Nash-Gleichgewicht** Meistbenutztes Lösungskonzept der Spieltheorie. Stabile Situation, in der kein Spieler seine Strategiewahl bereut. Die Strategien der Spieler sind wechselseitig beste Antworten, jedoch nicht immer das kollektiv beste Ergebnis.
- Nash-Verhandlungslösung** (engl. *Nash Bargaining Solution*) Im Rahmen eines Tauschhandels mit mehreren → *Verhandlungsobjekten* auf beiden Seiten die Lösung, welche die Interessen beider Parteien am besten befriedigt (grafische Darstellung im Nash-Punkt).
- Need** Forderung, die in einer → *Verhandlung* unbedingt realisiert werden muss; unverzichtbares → *Verhandlungsobjekt*.

**Neue Erwartungstheorie** (engl. *Prospect Theory*) 1979 von den Psychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky auf Basis empirischer Untersuchungen zum Entscheidungsverhalten in Lotterien als eine realistischere Alternative zur Erwartungsnutzentheorie vorgestellte Theorie für Entscheidungen in Situationen mit Risiko. Besagt, dass Individuen bei positiven Ereignissen weniger risikofreudig und bei negativen risikofreudiger entscheiden. Heute wesentlicher Bestandteil der → *Verhaltensökonomik*.

**Neuer Spieler** → *Verhandlungstrick* des überraschenden Einführens einer neuen Person in eine Verhandlung. Dabei sitzt der Vertriebsingenieur meist einem neuen Einkäufer gegenüber, der z. B. angeblich keine Kenntnis von den Zugeständnissen hat, die von seinem Kollegen zuvor bereits gegeben wurden. Der Lieferant jedoch wird auf seine Zusagen festgenagelt.

**Nikolaus-Effekt** Kognitive Verzerrung durch den Effekt, dass die zeitlich letzten Eindrücke besser haften bleiben und z. B. bei der Beurteilung von Leistungen mehr zählen.

**Nudge** (deutsch etwa „leichter Stupser hin zu etwas“) Nach Richard Thaler Methode, das Verhalten von Menschen zu beeinflussen, ohne auf Verbote und Gebote zurückgreifen oder ökonomische Anreize verändern zu müssen. Begriff der → *Verhaltensökonomik*.

**Old School** Alte bzw. veraltete Lehrmeinung. Hier sind vor allem → *Einkäufer* gemeint, die mit übermäßig hartem Verhandeln, Druck auf den Lieferanten und teilweise auch schlechtem Benehmen meist vergebens schnelle Verhandlungserfolge suchen.

**Pareto-Prinzip** (auch „80-zu-20-Regel“) Besagt, dass sich viele Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von etwa 20 Prozent erledigen lassen, sodass 80 Prozent aller Probleme gelöst werden. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse benötigen 80 Prozent der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit. Für das Zeitmanagement auch im Rahmen der Verhandlungsplanung und -koordinierung wichtig.

**Priming** (deutsch „Bahnung“) In der Psychologie die Vorbereitung und Konditionierung, in eine bestimmte Richtung zu denken und zu handeln, die Menschen in der Regel nicht bewusst wahrnehmen, z. B. durch Körpersprache, Schlüsselwörter oder → *Framing*. Man unterscheidet positives und negatives Priming.

**Referenzpunkt** Reales oder fiktives Ausgangsniveau oder Wert, von dem aus Gewinne oder Verluste berechnet werden. Kann z. B. durch → *Ankerung* subjektiv beeinflusst werden.

**Resilienz** Psychische Widerstandsfähigkeit; Gegenteil von Verwundbarkeit. Die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Ressourcen als Anlass für Entwicklungen zu nutzen. Wichtige und nützliche Eigenschaft eines → *Vertriebsingenieurs*.

**Savings** Maßzahl in Geldwert für die Summe aller Zugeständnisse der Lieferantenseite in einer → *Verhandlung*, also Nachlässe, kostenfreie Zugaben, zusätzliche Leistungen etc. Interne Unternehmenskennzahl, welche die Leistung des → *Einkäufers* in → *Verhandlungen* ausdrücken soll.

**Selbstmanagement** Sinnvoller Umgang mit den Ressourcen, die einem die Natur mitgegeben hat, sodass man das Beste aus seinen Möglichkeiten macht und den Dingen positiv gegenübersteht. Synonyme Bezeichnungen: Persönlichkeitsmanagement; Führung der eigenen Person. Zeitmanagement betrifft nur einen Teilaspekt davon.

**Spieltheorie** Teilgebiet der Mathematik, das Entscheidungssituationen modelliert, in denen mehrere Beteiligte miteinander interagieren, um Aussagen über das rationale Entscheidungsverhalten in Konfliktsituationen treffen zu können. Man unterscheidet zwischen nicht-kooperativen und kooperativen Spielen.

**Sunk Costs** „Versunkene“, irreversible Kosten, die abgeschrieben werden müssen, wenn ein Projekt oder eine andere Aktivität zur Geschäftsanbahnung ergebnislos abgebrochen wird. Aus → *verhaltensökonomischen* Gründen tut sich der Mensch schwer, diese Abschreibung vorzunehmen.

**System 1** Nach Kahneman das „schnelle“ Denksystem. Arbeitet im wachen Zustand, ohne willentliche Steuerung, weitgehend mühelos, sehr energieeffizient und automatisch und lässt sich nicht abstellen. Wird charakterisiert durch Begriffe wie → *Intuition*, → *Heuristik*, Mut zur Lücke, erster Eindruck und Bauchgefühl.

**System 2** Nach Kahneman das „langsame“ Denksystem. Arbeitet nicht immer auf vollen Touren, sondern es muss bei Bedarf – z. B. in → *Verhandlungen* – bewusst aktiviert werden. Lenkt die Aufmerksamkeit auf anstrengende mentale Aktivitäten, ist energieaufwendig und erfordert eine hohe Konzentration; liefert rational begründet, analytische Ergebnisse. → *Homo oeconomicus*.

**Tit for Tat** „Zug um Zug“ oder frei übersetzt „Wie du mir, so ich dir“; → *spieltheoretische* Strategie eines Spielers, der in einem fortgesetzten Spiel im ersten Zug kooperiert und danach genauso handelt wie der Gegenspieler in der vorausgehenden Spielrunde. Dies begrenzt z. B. die Wirksamkeit von unsauberen Verhandlungstricks.

**Top-down-Ansatz** Ein Verkäufer oder → *Vertriebsingenieur* sollte ein niedriges Preisangebot des Kunden nicht wiederholen und es keinesfalls als Basis für seine Verhandlungsführung nehmen (= bottom-up), sondern immer vom höheren Angebotspreis starten und diesen als → *Referenzpunkt* für Konzessionen nehmen.

**Urteilsprung** In der Psychologie voreilige Schlussfolgerung auf beschränkter Datenbasis. Hat ihren Grund darin, dass → *System 1* völlig unempfindlich für die Qualität und Quantität von Informationen ist, aus denen Eindrücke und → *Intuitionen* hervorgehen.

**Verhaltensökonomik** (engl. *Behavioral Economics*) Neuere Teilgebiet der Wirtschaftswissenschaft, das sich mit menschlichem Verhalten in wirtschaftlichen Situationen beschäftigt, vor allem solchem, in denen Menschen im Widerspruch zur Modell-Annahme des → *Homo oeconomicus* agieren. Die Ursache dafür ist vielfach in kognitiven Verzerrungen begründet.

**Verhandlung** Prozess mit Hilfe von Kommunikation und Strategie, der zu einem möglichst fairen Interessenausgleich führt, durch den widersprechende Bedürfnisse von zwei oder mehr Parteien ausgeglichen werden sollen.

**Verhandlung, distributive** → *Verhandlung* um nur einen einzigen → *Verhandlungsgegenstand*. Beispiele sind Börsengeschäfte und Strafgerichtungsverfahren, das Resultat meist ein → *Kompromiss*.

**Verhandlung, integrative** → *Verhandlung* um mehr als ein → *Verhandlungsobjekt*, was das Auffinden einer Win-Win-Lösung durch Vergrößerung des → *Verhandlungskuchens* möglich macht. Der ursprüngliche primäre → *Verhandlungsgegenstand* wird durch eine Reihe weiterer Verhandlungsobjekte zum Paket erweitert. Dabei ist jedes einzelne Verhandlungsobjekt distributiv.

**Verhandlungsgegenstand** Hauptsächliches (primäres) → *Verhandlungsobjekt*, hier die → *Anlage* selbst bzw. deren Basispreis.



**Verhandlungskuchen** Verhandlungsmasse in einer integrativen → *Verhandlung*, die aus dem → *Verhandlungsgegenstand* und weiteren → *Verhandlungsobjekten* besteht; bildhafte Bezeichnung für das gesamte Verhandlungspaket. Lässt sich durch einen Win-Win-Ansatz möglicherweise vergrößern und wird besonders bei interkulturellen Verhandlungen zum Nachteil des Lieferanten nicht immer gleich aufgeteilt.

**Verhandlungsmacht** (auch *Verhandlungsstärke*) Relative Stärke der Verhandlungsposition zwischen den beteiligten Parteien während eines Interessenausgleichs. Sie beschreibt im Allgemeinen die Dominanz in einer → *Verhandlung* über die andere Seite.

**Verhandlungsobjekt** (engl. *Negotiable*) Allgemein ein Punkt, über den verhandelt wird. In einer → *integrativen Verhandlung* sollen darunter alle weiteren zu vereinbarenden Punkte neben dem primären → *Verhandlungsgegenstand* als Hauptverhandlungspunkt, bei einer Anlagenverhandlung in der Regel die → *Anlage* selbst bzw. deren (Basis-)Preis, verstanden werden.

**Verhandlungsstil, harter** Heutzutage hartnäckiger, dabei jedoch konstruktiver Ansatz, seine → *Verhandlungsmacht* unter Wahrung der Trennung Sache – Person und ohne schlechtes Benehmen konsequent und opportunistisch auszunutzen. Liegt grafisch betrachtet in der üblichen Darstellung im Bereich rechts unten (hohes eigenes Verhandlungsziel und niedriges Ziel des Gegenübers).

**Verhandlungsstil, Harvard** (engl. *Principled Negotiation Style*) Ergebnisorientierter Ansatz (Win-Win). Charakterisiert durch die vier Punkte Trennung Mensch/Problem, Fokus auf Interessen statt auf Positionen, Entwicklung von Optionen sowie Anwendung objektiver Kriterien. Verbietet unsaubere → *Verhandlungstricks* und ermuntert zur Suche nach einer Alternative, falls aus dem Geschäft nichts wird. Liegt grafisch betrachtet im Bereich rechts oben (hohes Verhandlungsziel beider Parteien).

**Verhandlungsteam** Gruppe von zu einem → *Abschluss* bevollmächtigten Vertretern des Auftraggebers, die mit dem Team der anderen Partei eine Übereinkunft verhandelt, hier eine → *Anlagenbeschaffung*. Jeder im Team hat eine definierte Aufgabe; die optimale Teamgröße liegt vielfach bei 2–4 Personen. → *Vertriebsingenieur* und Fach → *einkäufer* leiten ihre Teams.

**Verhandlungstipp** Auf theoretischen Grundlagen und praktischer Erfahrung beruhender Vorschlag zur Vorgehensweise in einer → *Verhandlung*, der dem ausführenden Verhandler einen taktischen Vorteil verschaffen kann. Weitgehend synonym verwandte Begriffe sind Verhandlungskniff, Verhandlungsregel und taktische Maßnahme.

**Verhandlungstrick** Einfache Abkürzung zur Erzielung eines Interessensausgleichs oder arglistiges Täuschungsmanöver beim Versuch, einen kontroversen Sachverhalt aufzulösen. Hier unsauberes (schmutziges) taktisches Manöver zur Erlangung eines Vorteils in einer → *Verhandlung*, indem das Gegenüber in ethisch-moralisch und manchmal auch juristisch fragwürdiger Weise zu Konzessionen gebracht werden soll. Die geschieht z. B. durch psychologischen Druck oder Manipulation.

**Verlustaversion** Tendenz, Verluste höher (meist um einen Faktor von etwa zwei) zu gewichten als Gewinne. Resultiert in der Status-quo-Verzerrung: Menschen haben eine starke Neigung, den gegenwärtigen Zustand jeglicher Veränderung vorzuziehen. Bestandteil der → *Neuen Erwartungstheorie*.

**Vertriebsingenieur** (engl. *Sales Engineer*) Technischer Verkäufer erklärungsbedürftige Produkte vor allem im Investitionsgüterbereich. → *Beraterverkauf*.

**Walk-out-Preis** (*Rock-Bottom-Preis*, „rote Linie“) Schlechtestmöglicher Endpreis, dem eine Partei noch zustimmen kann; für den Lieferanten der niedrigste noch akzeptable Preis. Wird in der Verhandlungsvorbereitung festgelegt; wird er nicht erreicht, ist die → *Verhandlung* zwecks interner Festlegung des weiteren Vorgehens zu unterbrechen.

**Want** („goldener Wasserhahn“) Nicht zwingend notwendiger Punkt in einer → *Verhandlung*; → *Verhandlungsobjekt*, das getauscht werden kann.

**ZOPA** (*Zone of Possible Agreement*) Akronym für den Überlappungsbereich der möglichen Positionen beider Parteien für ein → *Verhandlungsobjekt*, meist dem Preis. Wird beim Preis begrenzt durch die → *Walk-out-Preise* beider Parteien.