

Konfliktstrukturen und Wertschöpfungspotenziale

Prof. Dr. Matthias Raith

Interaktionszentrum Entrepreneurship
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg

www.interaktionszentrum.de

Mediation: Zwei Perspektiven

1. Ansatz für „Alternative Dispute Resolution“ in einer Konfliktsituation.

Wachsende Bedeutung setzt voraus, dass Mediation als „Better Dispute Resolution“ verstanden wird.

2. Ansatz für „Value Creation“ in einer interaktiven Umgebung.

Mediator erhält als „Facilitator“ eine zentrale Rolle im Gestaltungsprozess.

Worum geht es bei Verhandlungen?

- **Kooperationsgewinn ermöglichen:**
 - gemeinsamer **Wertschöpfungsprozess**
- **Verteilungsproblem lösen:**
 - **Verteilung** der Vorteile oder Verteilung der Kosten

Der „Kuchen“ kann nicht von einer Partei geschaffen werden und hat (meist) keine feste Größe. In Verhandlungen geht es immer um eine Einigung über die Verteilung des „Kuchens“.

 **Konflikt**

Konfliktebenen

Die Bewältigung von Verteilungskonflikten verlangt gleichzeitig die Behandlung von zwei Ebenen:

Spielerebene + Problemebene

Geschick der Akteure,
Konfliktumgang,
Beziehungen, Kultur

Interessen der Parteien,
Konfliktfelder,
Handlungsoptionen

Das Ergebnis einer Konfliktbehandlung (Verhandlung) wird auf der Problemebene und der Spielerebene bestimmt!

Strukturanalyse

Die Problemebene bestimmt die Verhandlungsstruktur, d.h. den Teil des Verhandlungsproblems, der erhalten bleibt, wenn man die Spieler austauscht.

Verhandlungsstrukturen sind als „Spiele“ darstellbar

➔ Analysierbar

➔ Strukturelle Verhandlungsmacht

→ Nur bei Kenntnis des „Spiels“ kann man beurteilen, was es heißt, gut zu verhandeln!

Präskriptive Verhandlungsanalyse

Methoden und Techniken zur Strukturierung von Verhandlungsproblemen

→ Konflikte werden sichtbar und bewertbar.

Prozeduren, um den Verhandlungsprozess zu unterstützen

→ Konflikte können bewältigt werden.

**Konflikte werden
konstruktiv behandelt
und produktiv verwertet!**

Vision oder Methode?

**Ein Kompromiss ist die Kunst,
einen Kuchen so zu teilen,
dass alle meinen, sie hätten
das größte Stück bekommen.**

Ludwig Erhard

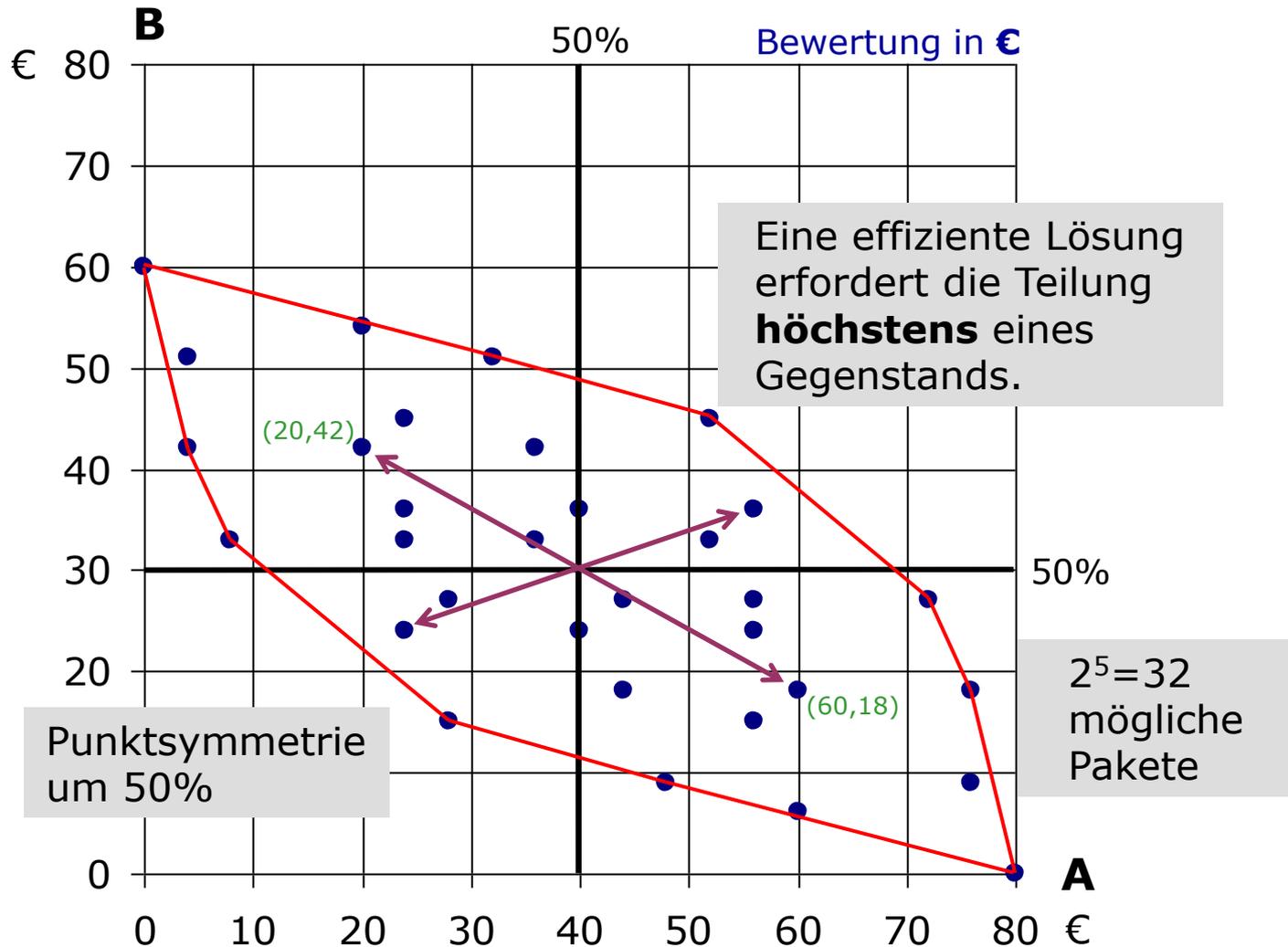
Ein Verteilungsproblem

Zwei Parteien, **A** und **B**, wollen/sollen 5 Gegenstände untereinander aufteilen.

G	A	B
1	4	18
2	4	9
3	32	9
4	20	6
5	20	18
Σ	80	60

Individuelle Bewertung
der Gegenstände in €.

Visualisierung des Konflikts



Die „Marktprozedur“

G	A	Markt- wert	B
1	4	11	18
2	4	6.5	9
3	32	20.5	9
4	20	13	6
5	20	19	18
Gesamtwert	80	70	60

Raith (2007): Procedural Design for Conflict Resolution

Die „Marktprozedur“

G	A	Markt- wert	B
1	4	11	18
2	4	6.5	9
3	32	20.5	9
4	20	13	6
5	20	19	18
Gesamtwert	80	70	60
Erhaltener Wert	72		27
Individuelle Zahlung	52.5		17.5

Die „Marktprozedur“

G	A	Markt- wert	B
1	4	11	18
2	4	6.5	9
3	32	20.5	9
4	20	13	6
5	20	19	18
Gesamtwert	80	70	60
Erhaltener Wert	72		27
Individuelle Zahlung	52.5		17.5
50% des Marktwerts	35		35

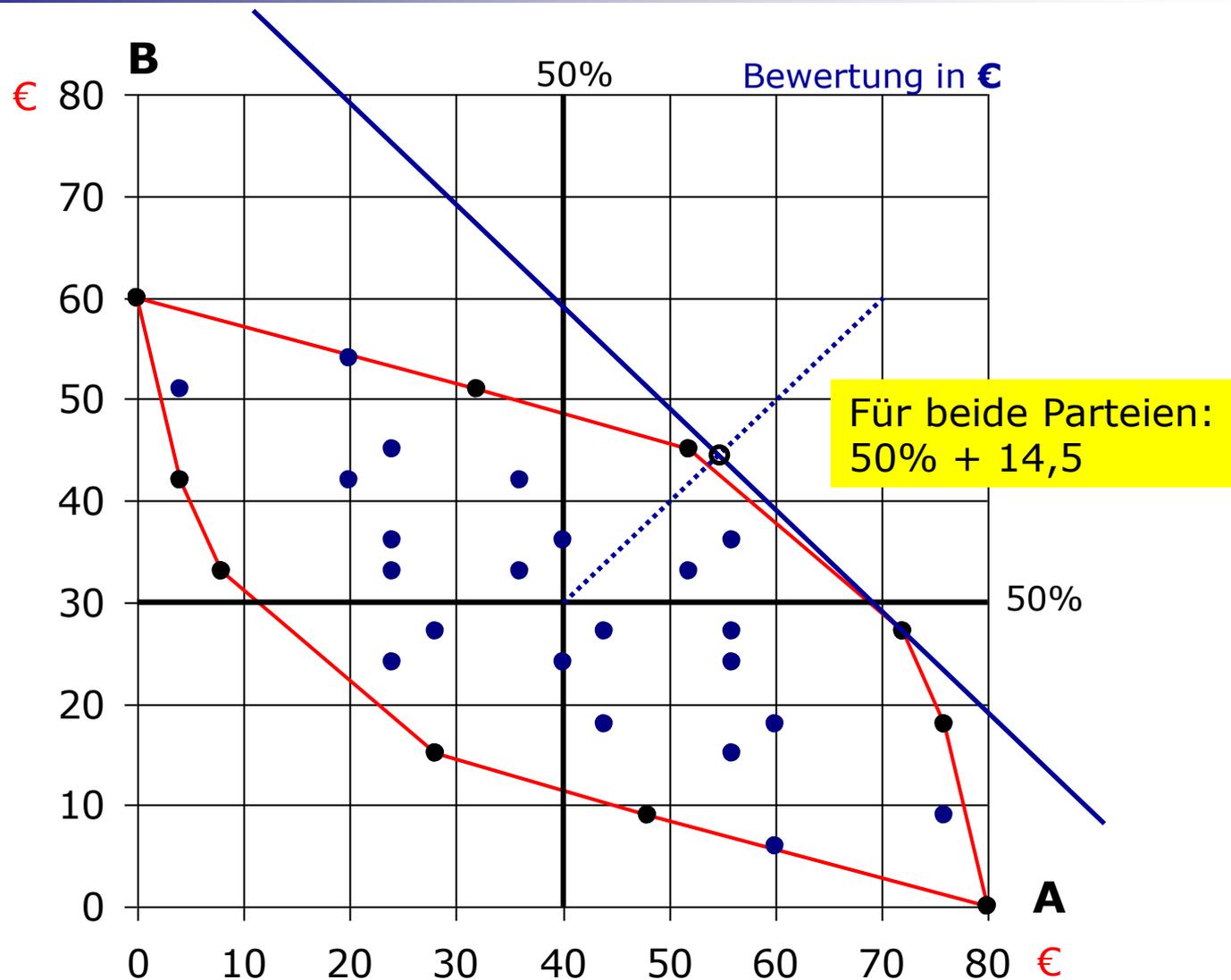
Die „Marktprozedur“

G	A	Markt- wert	B
1	4	11	18
2	4	6.5	9
3	32	20.5	9
4	20	13	6
5	20	19	18
Gesamtwert	80	70	60
Erhaltener Wert	72		27
Individuelle Zahlung	52.5		17.5
50% des Marktwerts	35		35
Transferzahlung	-17.5	→	+17.5
Endwert	54.5		44.5
% an Gesamtwert	50% +14,5		50% +14,5

Transferierbarer Nutzen

Gleicher Überschuss
über gleichem Anteil

Die Visualisierung der „Marktprozedur“



Die Multilaterale Erweiterung

	A	Markt- wert	B	C
Gesamtwert	27 000	24 000	21 000	6 000
Erhaltener Wert	27 000		0	0
Individuelle Zahlungen	24 000		0	0
Gleicher Anteil am Marktwert	8 000		8 000	8 000
Impliziter Transfer	-16 000		+8 000	+8 000
Endwert	11 000		8 000	8 000

Neidfreiheit

**für jede Anzahl von Parteien,
für jede Anzahl von Gegenständen**

Das „Mietproblem“

Vier Personen möchten gemeinsam eine Wohnung mieten, in der vier unterschiedliche Räume vorhanden sind. Die Miete für die Wohnung beträgt $K = 100$.

Ist es möglich, die Räume unter den Personen aufzuteilen und die Miete auf die Räume zu verteilen, so dass jede Person einen anderen Raum erhält und keine Person mit einer anderen tauschen möchte?

	R1	R2	R3	R4
P1	50	20	10	20
P2	60	40	15	10
P3	0	40	25	35
P4	50	35	10	30

Haake, Raith, Su (2002): Bidding for Envyfreeness

Ein nichtmonetäres Verteilungsproblem

Bewertung der Gegenstände in €

G	A	B
1	4	18
2	4	9
3	32	9
4	20	6
5	20	18
Σ	80	60

Bewertung der Gegenstände in %

G	A	B
1	5	30
2	5	15
3	40	15
4	25	10
5	25	30
Σ	100	100

Unter Umständen ist eine monetäre Bewertung der Gegenstände nicht möglich.

Unter Umständen haben die Parteien kein Geld.

Adjusted Winner

G	A	B
1	5	30
2	5	15
3	40	15
4	25	10
5	25	30
Gesamtwert	100	100
Erhaltener Wert	65	75

Brams, Taylor (1996): Fair Division

Adjusted Winner

G	A	B	
1	5	30	$30/5=6$ (3)
2	5	15	$15/5=3$ (2)
3	40	15	
4	25	10	
5	25	30	$30/25=1.2$ (1)
Gesamtwert	100	100	
Erhaltener Wert	65	75	

Adjusted Winner

G	A	B	
1	5	30	$30/5=6$ (3)
2	5	15	$15/5=3$ (2)
3	40	15	
4	25	10	
5	25	30	$30/25=1.2$ (1)
Gesamtwert	100	100	
Erhaltener Wert	65	75	
Transfer von G 5	+25	-30	
Angepasster Wert	90	45	

Adjusted Winner

G	A	B
1	5	30
2	5	15
3	40	15
4	25	10
5	25	30
Gesamtwert	100	100
Erhaltener Wert	65	75
Transfer von G 5	+25	-30
Angepasster Wert	90	45
Ausgeglichenheit	$65 + a25 = 45 + (1-a)30$	
A's Anteil an G 5	$a = 2/11$	
Endwert	69.55	69.55

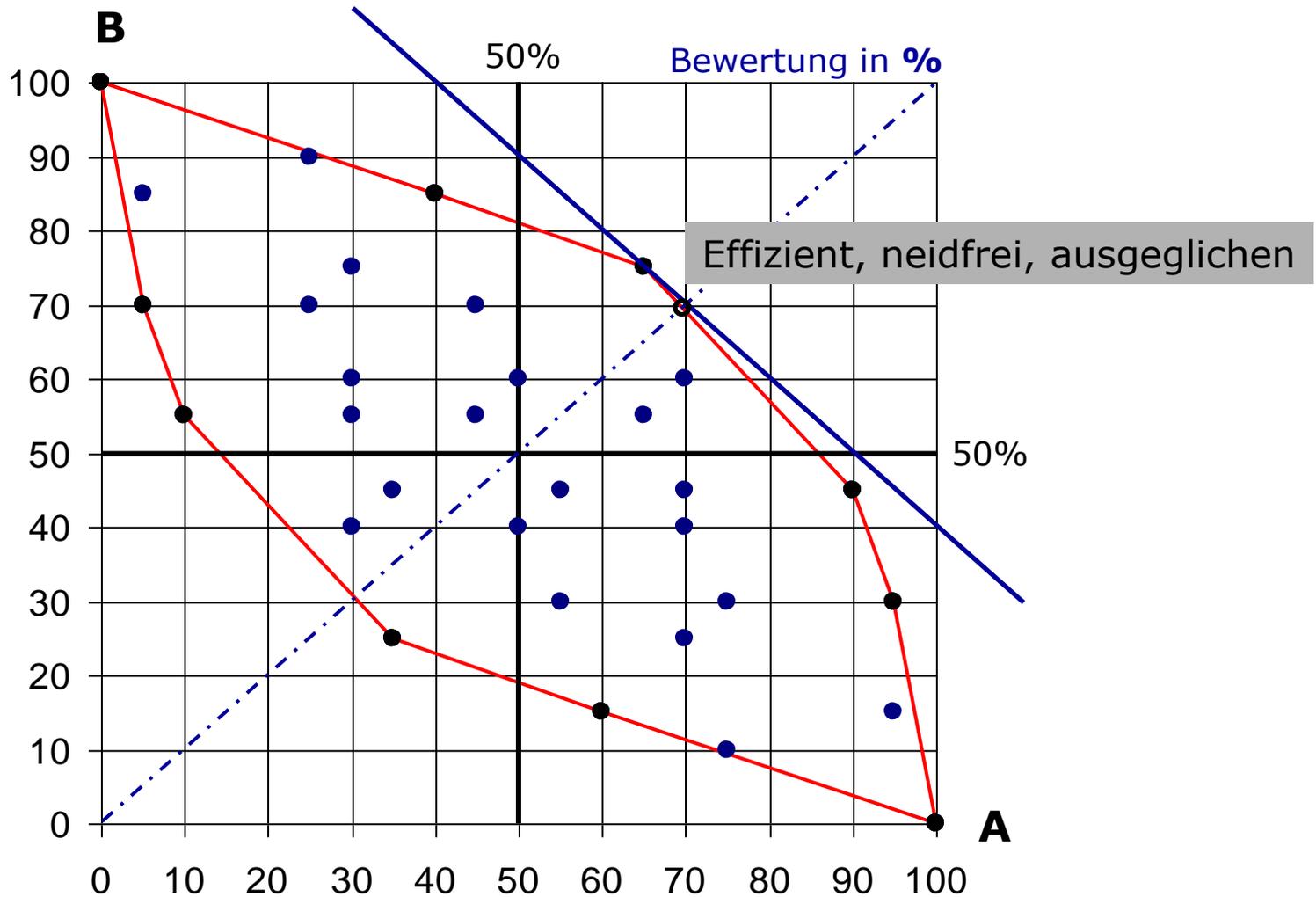
$30/5=6$ (3)

$15/5=3$ (2)

$30/25=1.2$ (1)

„Die Formel für den Frieden,“ BZ

Visualisierung von Adjusted Winner



Durchbruch oder Fehlinterpretation?

One can hire a lawyer
and spend years and thousands of dollars fighting,
or one can make use of a neat new formula
devised by
Steven Brams and Alan Taylor

(The New Yorker)

„Die Formel für
den Frieden,,

BZ

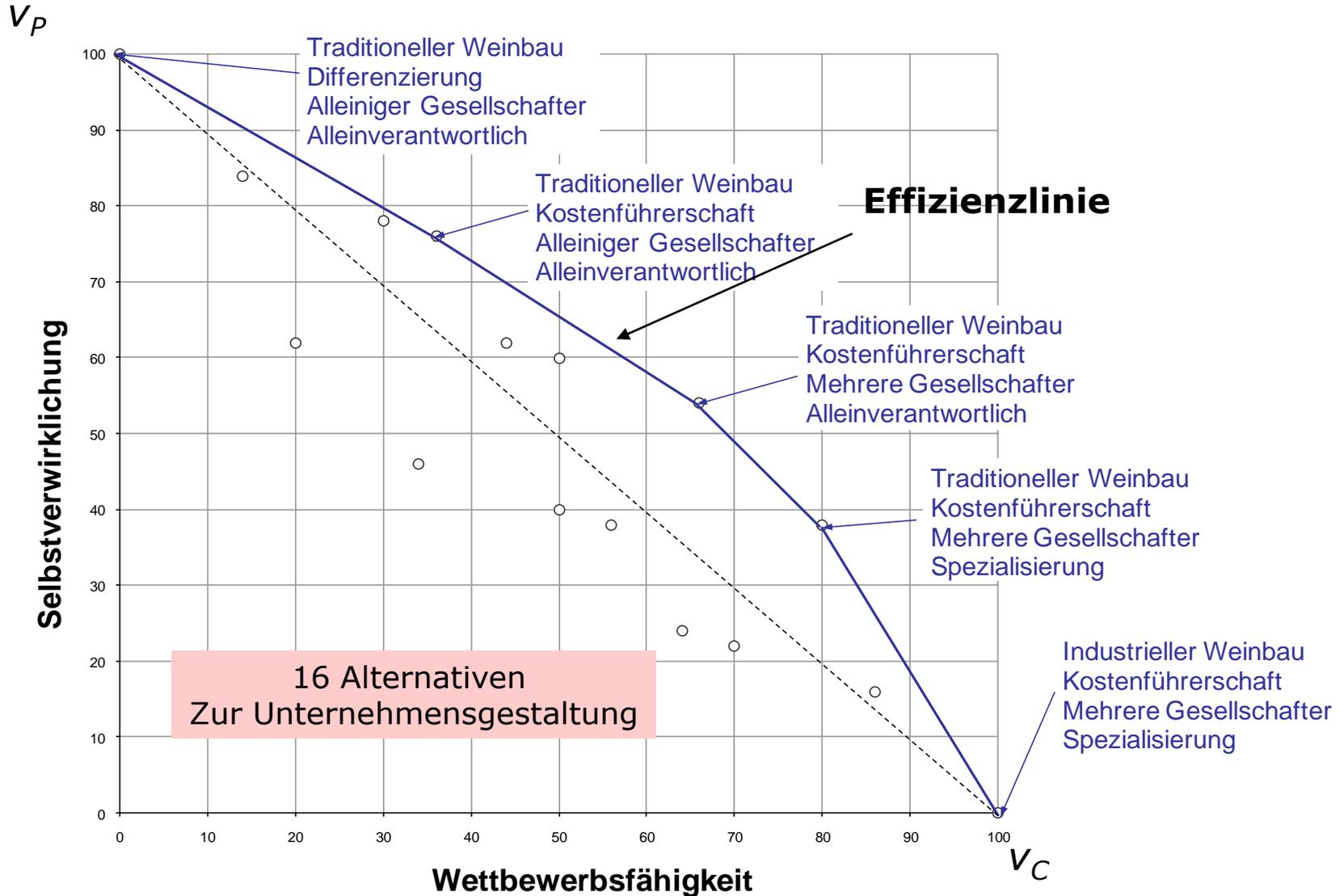
Bei Adjusted Winner geht es nicht um die Formel für eine bestimmte Lösung, sondern um die Prozedur um alle effizienten Lösungen zu finden.

Eine Verhandlung als Verteilungsproblem

	P	C
Produktionsmethode	38%	20%
a) Traditioneller Weinbau	100	0
b) Industrieller Weinbau	0	100
Positionierung	24%	36%
a) Differenzierung	100	0
b) Kostenführerschaft	0	100
Eigentumsverhältnis	22%	30%
a) Alleiniger Gesellschafter	100	0
b) Mehrere Gesellschafter	0	100
Rolle des Gründers	16%	14%
a) Alleinverantwortlich	100	0
b) Spezialisierung	0	100

Verhandlungsgegenstände und Zuteilungsoptionen

Gestaltungsraum durch unterschiedliche Betrachtungsweisen



Identifizierung aller relevanten Gestaltungsaspekte (Issues)

Issues und Optionen	P	C
Organisation	8%	5%
a) Erfahrene Saisonarbeiter mit individuellen Aufgaben	63	40
b) Billige Saisonarbeiter mit individuellen Aufgaben	0	100
c) Erfahrene Saisonarbeiter in Teamarbeit	100	80
d) Billige Saisonarbeiter in Teamarbeit	25	0
Personalführung	10%	5%
a) Patriarchisch	100	40
b) Charismatisch	80	60
c) Autokratisch	30	100
d) Administrativ	0	80
e) Demokratisch	60	0
Produktionsmethode	12%	14%
a) Alle Arbeitsschritte werden intern vollzogen	100	0
b) Int. Produktion, Externer Vertrieb und Marketing	67	45
c) Int. Weinproduktion, Outsourcing der übrigen Schritte	0	100
Konfliktstrukturen und Wertschöpfungspotenziale

Weitere Issues

Neue Optionen, mehr Optionen

Entwicklung neuer, zusätzlicher Optionen

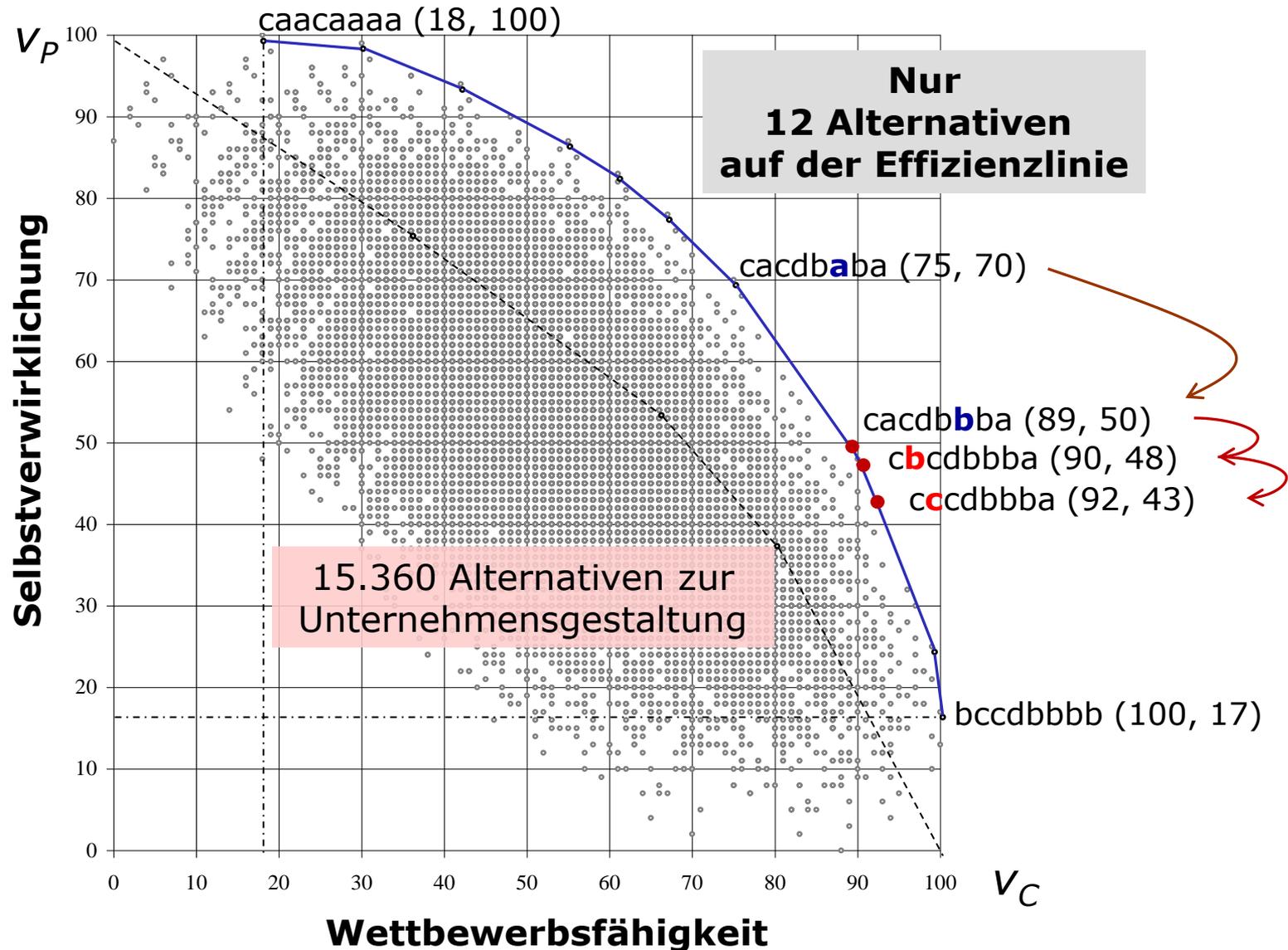
Issues und Optionen (Fortsetzung)	P	C
Marktsegmentierung	12%	19%
a) Deutsche Rotweine in verschiedenen Qualitäten	42	68
b) Deutsche Premium Rot- und Weißweine	67	32
c) Deutsche Premium Rotweine	100	0
d) Deutsche Rot- und Weißweine in versch. Qualitäten	0	100
Positionierung	20%	14%
a) Qualitativ hochwertige Produktion und Produkte	100	0
b) Niedrige Kosten- und Preisstruktur	0	100
Wachstum	5%	24%
a) Steigerung der Qualität und der Preise	100	50
b) Zusätzliche Weine	80	100
c) Expansion im Bereich des Vertriebs	0	75
d) Zusätzliches Angebot im Bereich der Bioprodukte	40	0
...

Gestaltung von Unternehmensalternativen

Issues und Optionen (Fortsetzung)	P	C
Eigentumsverhältnis	15%	12%
a) Alleiniger Gesellschafter mit Unterstützung der Familie	100	0
b) Joint Venture mit einem befreundetem Winzer	67	100
c) Zusammenarbeit mit einem Business Angel	40	100
d) Alleiniger Gesellschafter mit Fremdkapitalaufnahme und Förderkrediten	0	58
Rolle des Gründers	18%	7%
a) Alleinverantwortlich	100	0
b) Spezialisierung auf Weinproduktion	0	100
Total	100%	100%

4 × 5 × 3 × 4 × 2 × 4 × 4 × 2
= 15.360 Alternativen
 zur Unternehmensgestaltung

Erweiterung des Wertschöpfungspotenzials durch weitere Issues und neue Optionen



Erkenntnisse

- Erweiterung der Verhandlung durch neue Issues, die von den Parteien unterschiedlich gewichtet werden.
- Anreicherung der Issues durch kreative neue Optionen, die von den Parteien unterschiedlich bewertet werden.

Steigerung des Wertschöpfungspotenzials

- Anzahl der Verhandlungsalternativen steigt multiplikativ.
- Hohe Komplexität des Verhandlungsproblems.

Umgang mit Komplexität durch problemspezifische Prozeduren

Gestalterische Rolle des Mediators