

Einführung in die Verhandlungstheorie

Verband Schweizer Richter in Handelssachen
Obergericht Zürich, 23. April 2024

Prof. em. Dr. sc. ETH Michael Ambühl



1. Einleitung

2. Wichtige Verhandlungskonzepte

2.1 Harvard-Methode

2.2 Spieltheorie

2.3 Negotiation Engineering

3. Fallstudie

A. UBS

B. Bilateral III

} *zu wählen*

4. Empfehlungen

Struktur

1. Einleitung



Definitionen

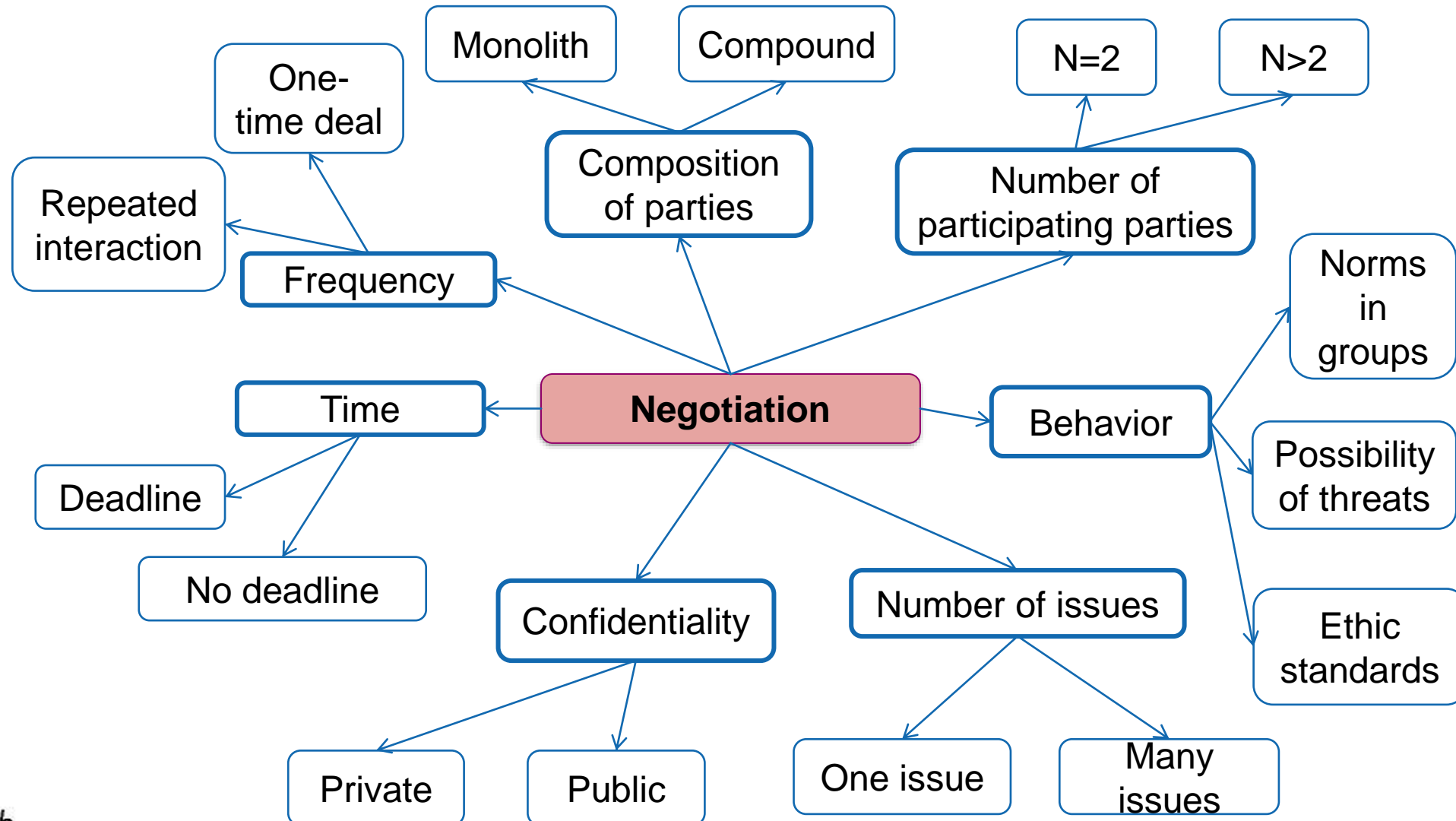
“Unter Verhandeln versteht man den Austausch zwischen Parteien mit dem Ziel, Differenzen auszugleichen und eine Einigung zu erzielen.” (Brams 2003)

“Sie sind ein Verhandler, ob es Ihnen gefällt oder nicht. Verhandeln ist ein ‘fact of life’. Jeder und jede verhandelt jeden Tag über etwas.” (Fisher and Ury 2012)

Die Charakteristiken von Verhandlungen

- Es gibt **2** oder mehr Parteien
- Es hat *zwingend* einen Interessenkonflikt
- Wahlmöglichkeit
- Nehmen und Geben → Gewinn und Verlust. Diese werden als **Payoffs** bezeichnet [**P > 0 od. P < 0 od. P = 0**]
- Verhandeln wird gegenüber einem “offenen Konflikt” bevorzugt
- Es gibt “Materielles” und “Immaterielles”

Taxonomie von Verhandlungen



Distributive Verhandlung ist eine kompetitive Verhandlung über einen Gegenstand, eine Win-Lose-Situation, wie das Feilschen um den Preis auf dem Basar.

Auch “Nullsummen-Spiel” genannt. **$P1 + P2 = 0$** d.h. **$P1 = - P2$**

Integrative Verhandlung ist eine Verhandlung, die nach Win-Win-Lösungen sucht – Lösungen, bei denen beide Parteien einen Gewinn erzielen.

Movie Clip 1

Monty Python Life of Brian, director Terry Jones, 1979

Haggling scene in medieval setting taken from the classic comedy *Monty Python's The Life of Brian*

<https://www.youtube.com/watch?v=nwWz0VM94m8>

“You are supposed to haggle!”

“to haggle”: feilschen, markten

Aufgabe 1: Uhr



Rationalität

a : action $\in A$ (set of alternative actions)

ω : outcome

u : utility

A utility function is a function $u: \Omega \rightarrow \mathbb{R}$ such that:

$$u(\omega_1) > u(\omega_2) \Leftrightarrow \omega_1 \succ \omega_2,$$

$$u(\omega_1) = u(\omega_2) \Leftrightarrow \omega_1 \sim \omega_2.$$

A payoff function is a function $\pi: A \rightarrow \mathbb{R}$

λ is a lottery, a set of probabilities for the occurrence of every $\omega \in \Omega$.

For the probability that outcome ω occurs in lottery λ we denote $p(\omega|\lambda)$.

Expected utility (expected payoff):

$$\pi(a) = \sum_{\omega \in \Omega} p(\omega|\lambda(a)) \cdot u(\omega)$$

(with $\lambda(a)$ denotes a lottery chosen by selecting action a)

Definition ist eine Adaption von Webb (2007).


Oft verwendete Definitionen

Ein Individuum ist rational **unter Sicherheit**, wenn seine Präferenz für den Ausgang $\omega \in \Omega$ folgende Bedingungen erfüllt:

- 1) Vollständigkeit: **Entweder** $\omega_1 \succcurlyeq \omega_2$ **oder** $\omega_2 \succcurlyeq \omega_1$
- 2) Transitivität: **Wenn** $\omega_1 \succcurlyeq \omega_2$ und $\omega_2 \succcurlyeq \omega_3$, **dann** $\omega_1 \succcurlyeq \omega_3$

Ein Individuum ist rational **unter Risiko**, wenn seine Präferenz in Lotterien $\lambda \in \mathcal{L}$ folgende Bedingungen erfüllen:

- 1) Vollständigkeit: **Entweder** $\lambda_1 \succcurlyeq \lambda_2$ **oder** $\lambda_2 \succcurlyeq \lambda_1$
- 2) Transitivität: **Wenn** $\lambda_1 \succcurlyeq \lambda_2$ und $\lambda_2 \succcurlyeq \lambda_3$, **dann** $\lambda_1 \succcurlyeq \lambda_3$
- 3) Monotonie: **Wenn** $\lambda_1 > \lambda_2$ und $q_1 > q_2$, **dann** $q_1 \lambda_1 + (1 - q_1) \lambda_2 > q_2 \lambda_1 + (1 - q_2) \lambda_2$
- 4) Stetigkeit: **Wenn** $\lambda_1 \succcurlyeq \lambda_2$ und $\lambda_2 \succcurlyeq \lambda_3$, **dann** existiert eine Wahrscheinlichkeit q , so dass $\lambda_2 \sim q \lambda_1 + (1 - q) \lambda_3$
- 5) Unabhängigkeit: **Wenn** $\lambda_1 > \lambda_2$, **dann** $q \lambda_1 + (1 - q) \lambda_3 > q \lambda_2 + (1 - q) \lambda_3$

 Keine praktische Definition

Beschrieben z.B. in J.N. Webb, Game Theory: Decisions, Interaction and Evolution, 2007

Rationales Verhalten

Rationales Verhalten:

- Die **Verhandlungsziele** basieren auf nachvollziehbaren und plausiblen Motivationen.
- Die **Mittel** zur Zielerreichung sind widerspruchsfrei
- *Kommentar: Nach dieser Definition braucht rationales Verhalten nicht ethisch zu sein. Auch Verbrecher können demnach rational handeln. Bsp.: Putin*

Aufgabe 2: Rationalität

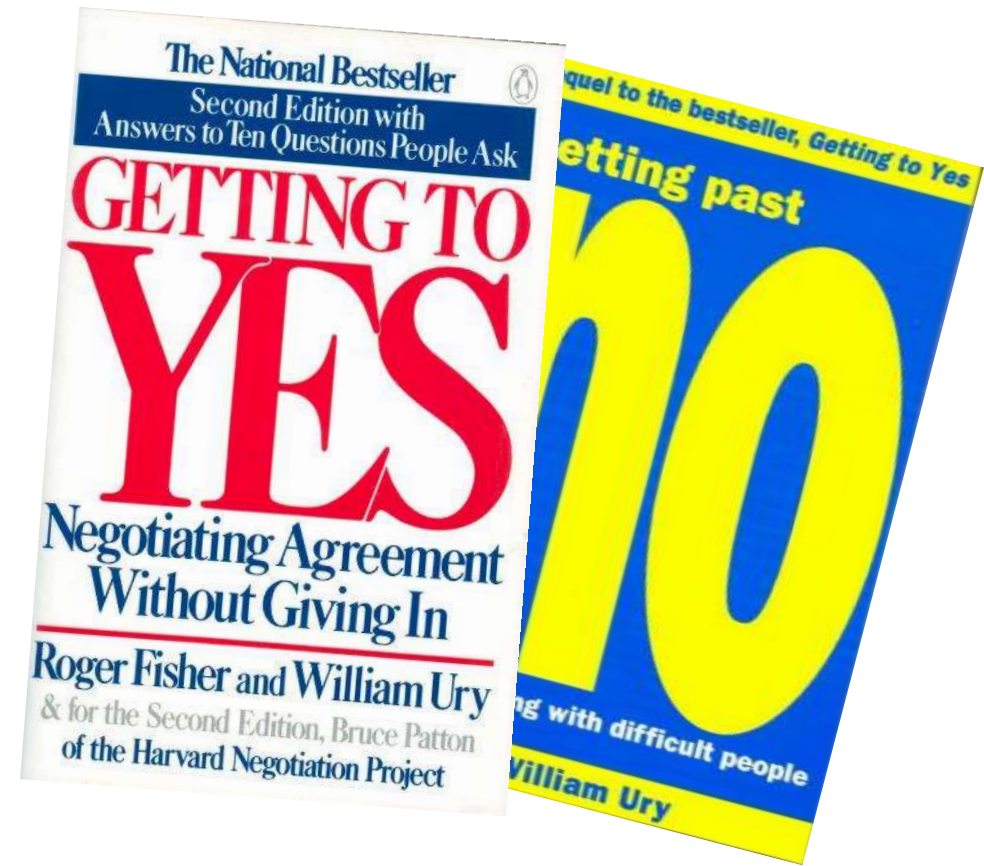


A photograph of a bookstore interior. The scene is filled with bookshelves and display tables. On the left, a tall black bookshelf is filled with books. In the center, a long, low display table is covered with various books. To the right, another display table features stacks of books and a red cylindrical container. In the background, a curved wooden counter is visible, and more bookshelves line the walls. The floor is covered in a dark blue carpet. The overall atmosphere is that of a well-stocked, organized bookstore.

2. Verhandlungsmodelle

2.1. Harvard-Methode: Getting to Yes

- Bestseller über Verhandlungen
- Verhandlungsprinzipien
- 1981 (Kalter Krieg)
- Harvard Negotiation Project



Die vier Hauptaussagen

- 1 Personen:** Unterscheiden Sie Personen vom Problem
- 2 Interessen:** Fokussieren Sie auf Interessen, nicht auf Positionen*
- 3 Optionen:** Eruieren Sie mehrere Optionen und suchen Sie nach beidseitigen Vorteilen, bevor Sie entscheiden, was Sie tun möchten
- 4 Kriterien:** Bestehen Sie darauf, dass das Ergebnis auf einem objektiven Kriterien beruhen sollte.

* Interesse: zugrundeliegende Motivation und Anliegen/Bedeutung
Position: Konkrete Manifestierung eines Interesses

2.2. Spieltheorie

John von Neumann (1903 – 1957)

- Dipl. Ing. ETH (1926)
- Begründer der **Spieltheorie** als mathematische Disziplin
- Neumann, J. v. (1928), "Zur Theorie der Gesellschaftsspiele", Math. Annalen, verfasst in Zürich 1926

Zur Theorie der Gesellschaftsspiele¹⁾.
Von
J. v. Neumann in Berlin.

Einleitung.

I. Die Frage, deren Beantwortung die vorliegende Arbeit anstrebt, ist die folgende:
n Spieler, S_1, S_2, \dots, S_n , spielen ein gegebenes Gesellschaftsspiel \mathcal{G} . Wie muß einer dieser Spieler, S_m , spielen, um dabei ein möglichst günstiges Resultat zu erzielen?

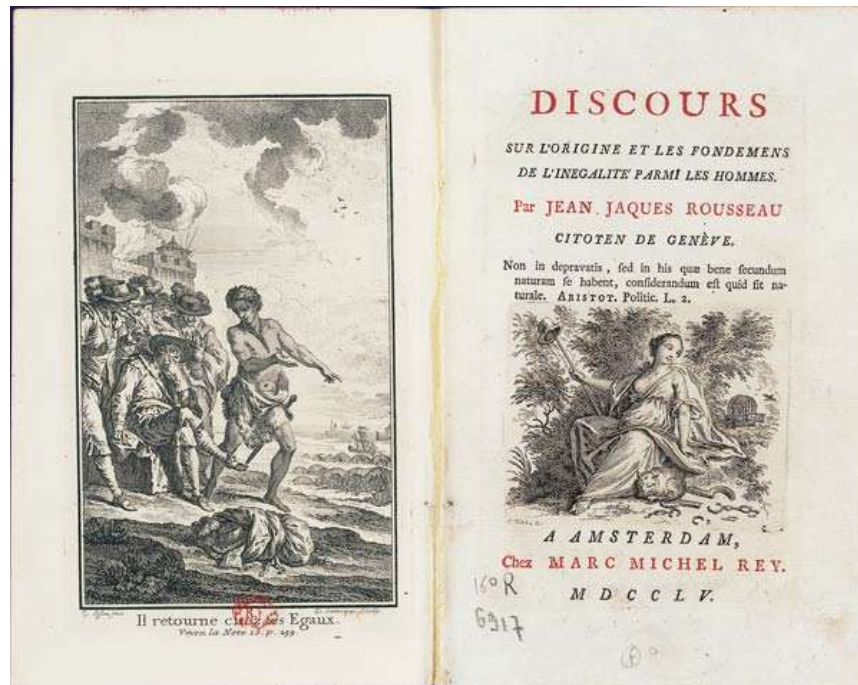
Die Fragestellung ist allgemein bekannt, und es gibt wohl kaum eine Frage des täglichen Lebens, in die dieses Problem nicht hineinspielt; trotzdem ist der Sinn dieser Frage kein eindeutig klarer. Denn sobald $n > 1$ ist (d. h. ein eigentliches Spiel vorliegt), hängt das Schicksal eines jeden Spielers außer von seinen eigenen Handlungen auch noch von denen seiner Mitspieler ab; und deren Benehmen ist von genau denselben egoistischen Motiven beherrscht, die wir beim ersten Spieler bestimmen möchten. Man fühlt, daß ein gewisser Zirkel im Wesen der Sache liegt.

Wir müssen also versuchen, zu einer klaren Fragestellung zu kommen. Was ist zunächst ein Gesellschaftsspiel? Es fallen unter diesen Begriff sehr viele, recht verschiedenartige Dinge: von der Roulette bis zum Schach, vom Bakkarat bis zum Bridge liegen ganz verschiedene Varianten des Sammelbegriffes „Gesellschaftsspiel“ vor. Und letzten Endes kann auch irgend ein Ereignis, mit gegebenen äußeren Bedingungen und gegebenen Handelnden (den absolut freien Willen der letzteren vorausgesetzt), als Gesellschaftsspiel angesehen werden, wenn man seine Rückwirkungen auf die in ihm handelnden Personen betrachtet²⁾. Was ist nun das gemeinsame Merkmal aller dieser Dinge?

¹⁾ Der Inhalt dieser Arbeit ist (mit einigen Kürzungen) am 7. XII. 1926 der Göttinger Math. Ges. vorgetragen worden.
²⁾ Es ist das Hauptproblem der klassischen Nationalökonomie: was wird, unter gegebenen äußeren Umständen, der absolut egoistische „homo oeconomicus“ tun?

→ Spieltheorie: Analyse sozialer, wirtschaftlicher und politischer Probleme mit math. Modellen

Jean Jacques Rousseau (1712-1778): Diskurs über den Ursprung und die Grundlagen der Ungleichheit unter den Menschen* (1755)



- Rousseau beschreibt Verhalten einer Jägergruppe
- Alle möchten grossen Hirsch schiessen
- Einer schert aus und schiesst kleinen Hasen
- Die andern gehen leer aus

*Originaltitel: Discours sur l'origine et les fondemens de l'inégalité parmi les hommes (1755).

Hirschjagd (“Stag Hunt”)

Rousseaus Beispiel spieltheoretisch heruntergebrochen:

- Zweipersonen-Spiel
- Strategie «Hirsch schießen» oder «Hase schießen»
- Strategie-Präferenzen werden durch Zahlen repräsentiert

Nash Gleichgewicht 1
und Pareto optimal

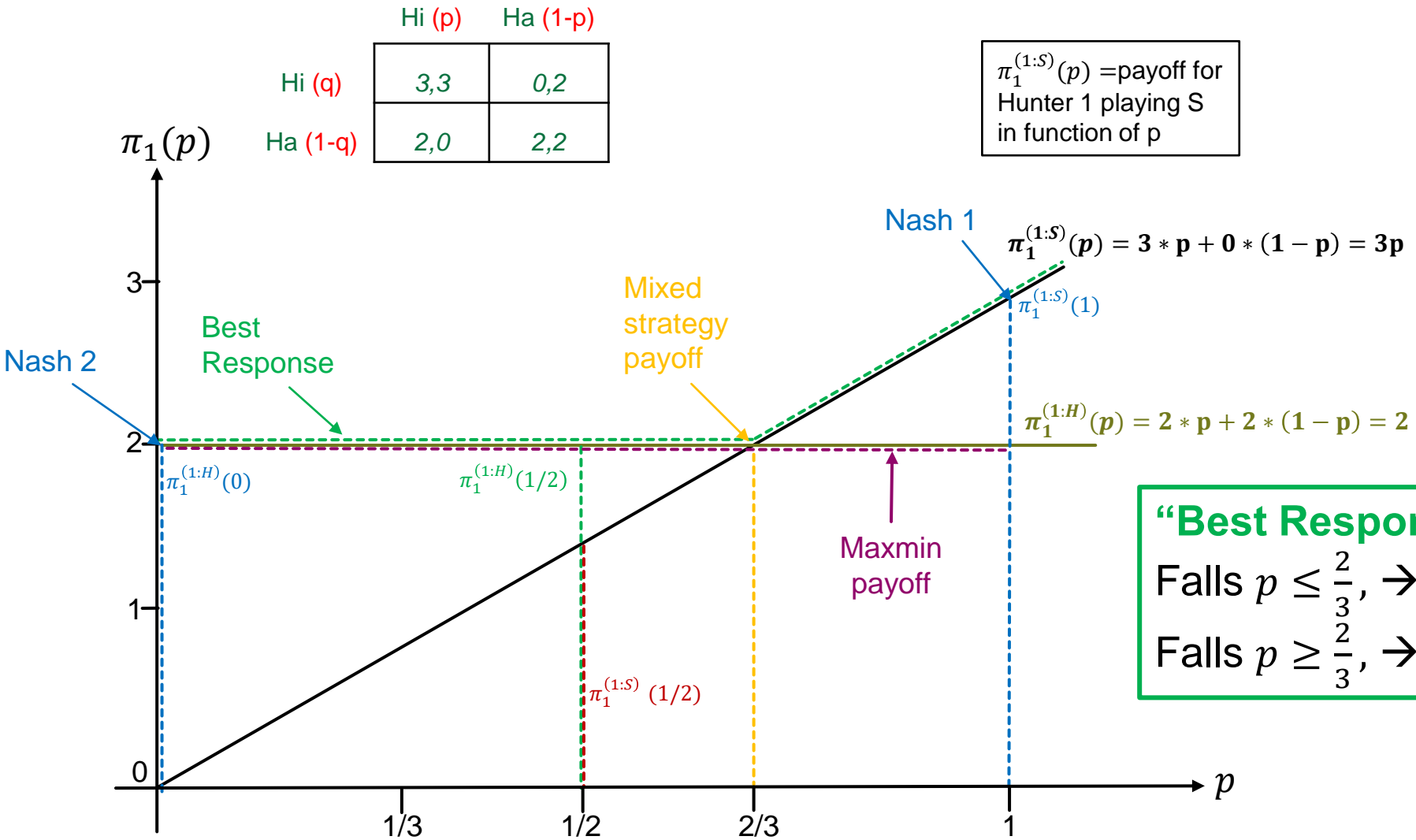
Jäger 1

Jäger 2

	Hirsch	Hase
Hirsch	3, 3	0, 2
Hase	2, 0	2, 2

Nash Gleichgewicht 2
aber Pareto inferior

Payoff für Jäger 1 in Funktion der Wahrscheinlichkeit p, mit der Jäger 2 «Hirsch» spielt



“Best Response” für Jäger 1:

Falls $p \leq \frac{2}{3}$, → Strategie “Hase” spielen.

Falls $p \geq \frac{2}{3}$, → Strategie “Hirsch” spielen.

Σ Beispiel veranschaulicht analytisches Potenzial quantitativer Modelle

2.3. Negotiation Engineering

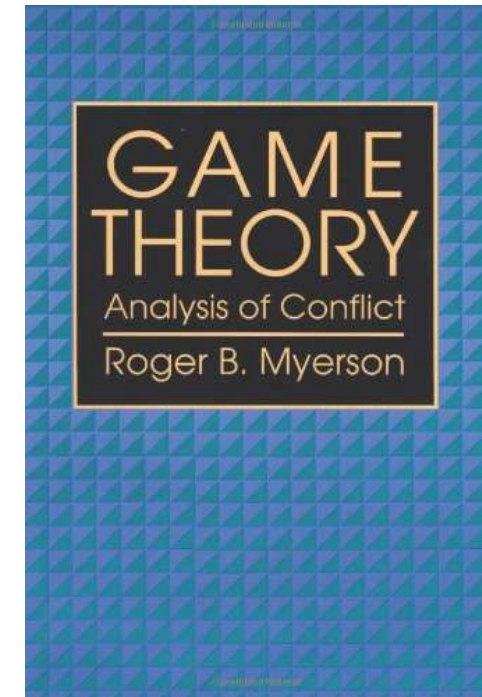
- Konzeptualisierung von Verhandlungserfahrungen
- Kombination aus Harvard Method und Spieltheorie



Harvard Method:
Getting to Yes



Negotiation
Engineering



Spieltheorie

- “Lösungsorientierter Verhandlungsansatz, der quantitative Methoden auf heuristische Weise einsetzt, um angemessene Lösung zu finden.”*
- Anwendung einer Engineering-Denkweise auf Verhandlungen
- Vier Prinzipien

* Langenegger, T. W., & Ambühl, M. (2018). Negotiation Engineering: A Quantitative Problem-Solving Approach to Negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 27(1).

Die 4 Prinzipien des Negotiation Engineerings

a. Aufgliederung

- Aufteilung in Sub- und Sub-Sub-Probleme
- Reduktion der Komplexität
- Identifizierung zugrundeliegender Probleme

b. Formalisierung

- Übersetzung des kritischen Teilproblems in mathematische Sprache

c. Mathematische Methode

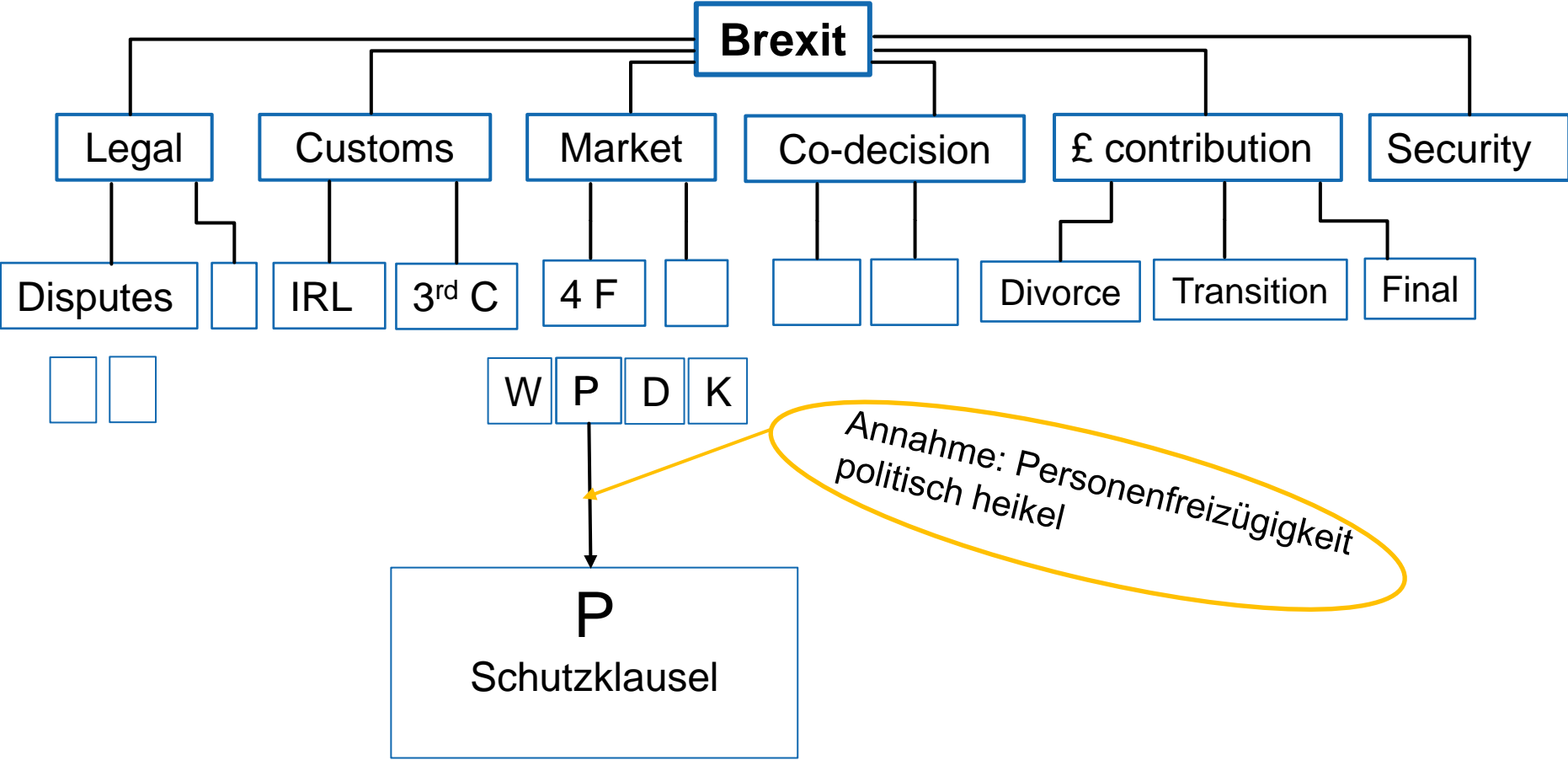
- Spieltheorie
- Math. Optimierung
- Statistik

d. Heuristik

- Erfahrungsbasierte Techniken
- Keine Gewähr für Optimum
- Aber gut genug für die jeweilige Situation



Illustration: Brexit-Verhandlungen mit Negotiation Engineering



- Liegt Netto-Migration **deutlich über** Durchschnitt der 32 MS, wird Schutzklausel ausgelöst.
- Auslösepunkt → folgende Formel:

$$d = m + 2\sigma$$

m = average migration

2σ = 2 x standard deviation

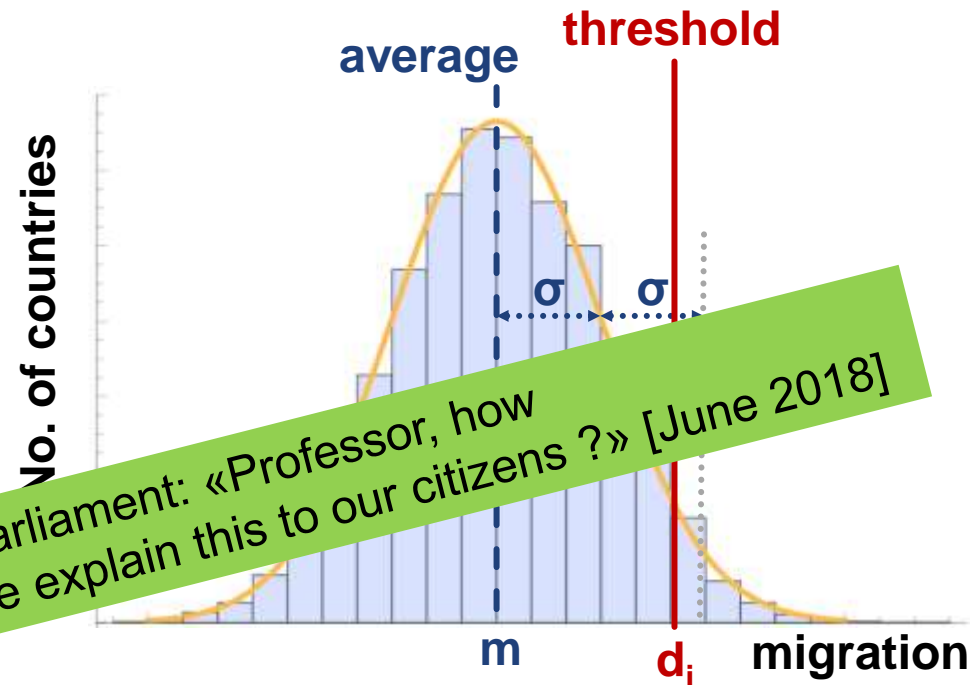
α_i = current relative number of EU citizens in state i

β_i = current relative number of third country citizens

γ_i = unemployment factor

$$d_i = m + \alpha_i \beta_i \gamma_i 2\sigma$$

← UK Parliament: «Professor, how do we explain this to our citizens?» [June 2018]



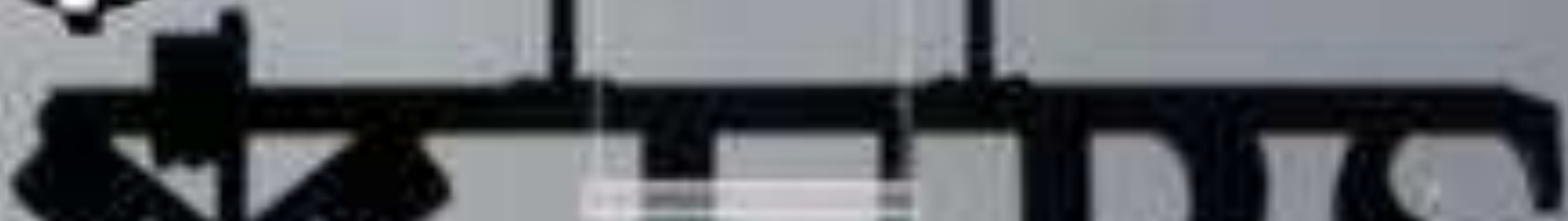
- Wenn Netto-Migration des Landes grösser als d_i , Schutzklausel möglich.

3. Fallstudie

① US-Swiss UBS Deal



UBS





3. Fallstudie

ⓑ. Schweiz – EU Bilaterale III

Fallstudie A : US – Swiss UBS Deal

(a) Background

- 18. February 2009:
UBS ↔ Dep. of Justice (DoJ)
Deferred Prosecution Agreement*
 - Penalty of \$ 780'000'000
 - Obligation to hand out 52'000 names of US-clients
- Problem: Conflict of jurisdictions
Choice of UBS would be:
 - **Either** to violate US Law (by not handing out the names)
 - **Or** to violate Swiss Law (by handing out the names)

(b) Negotiation

- 22. June 2009: First meeting in Washington DC
- Several rounds of negotiations
- 31. July 2009: Agreement in principle on ministerial level
- 19. August 2009: Signing and entry into force

3 key problems in the negotiation:

Key problem 1

To convince the US-side to negotiate in the first place

Key problem 2

How to give clients' names on based existing law?

Key problem 3

Independence of the Swiss courts:

What shall be done if due to appeals the expected number of names (bank accounts) cannot be reached? (The expected number was estimated at 4'450)

Concerning key problem 1: To convince the US-side to negotiate in the first place

- We had to convince the IRS that in case they would force UBS to hand out 52'000 names, Swiss police authority would confiscate UBS data (“Blocking Order” by the Swiss Government)
- We explained in detail that the governmental ordinance (Blocking Order) could be put into force within one or two hours
- This would have lead to a classical lose – lose situation (even though the “lose part” of Switzerland would have been bigger than the one of the US)
- As a consequence, the US preferred the win – win:
→ start negotiation

Concerning key problem 2: How to give clients' names based on existing law?

Analysis of the Double Taxation Treaty, 1996 Protocol, Point 10*

[...]

Fraudulent conduct is assumed in situations when a taxpayer uses, or has the intention to use, a forged or falsified document such as a double set of books, a false invoice, an incorrect balance sheet or profit and loss statement, or a fictitious order or, in general, a false piece of documentary evidence, and in situations where the taxpayer uses, or has the intention to use a scheme of lies ("Lügengebäude") to deceive the tax authority. It is understood that the acts described in the preceding sentence are by way of illustration, not by way of limitation. The term "tax fraud" may in addition include acts that, at the time of the request, constitute fraudulent conduct with respect to which the requested Contracting State may obtain information under its laws or practices.

[...]

Reference to Art. 190, Swiss Direct Federal Tax Law (DBG)**

Art. 190 Prerequisites

¹ Should there be founded suspicion that serious tax violations were committed or that such violations have been aided and abetted or instigated, the Director of the Federal Ministry of Finance may authorize the Federal Tax Administration to carry out an investigation in conjunction with the Cantonal Tax Administration.

² Serious tax violations include, in particular, the systematic evasion of large amounts of tax (Art. 175 & 176) and tax offenses (Art. 186 & 187).

* see:

<http://www.irs.gov/pub/irs-trty/swiss.pdf>

<http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19994069/199712190000/0.672.933.61.pdf>

** see:

<http://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19900329/index.html> (German version, unofficial English translation)

Concerning key problem 3: Independence of the Swiss courts

Rebalancing measures – inspired by the EEA-concept*

Article 114 EEA

1. If a safeguard measure taken by a Contracting Party creates an imbalance between the rights and obligations under this Agreement, any other Contracting Party may towards that Contracting Party take such proportionate rebalancing measures as are strictly necessary to remedy the imbalance. Priority shall be given to such measures as will least disturb the functioning of the EEA.

2. The procedure under Article 113 shall apply.

* Agreement on the European Economic Area (concluded 1992):

<https://www.efta.int/sites/default/files/documents/legal-texts/eea/the-eea-agreement/Main%20Text%20of%20the%20Agreement/EEAagreement.pdf>

(c) Result

- Agreement between Switzerland and USA on the request for information from the Internal Revenue Service of the USA regarding UBS, a corporation established under the laws of the Swiss Confederation*
 - *Initialed*: 12. August 2009
 - *Signed*: 19. August 2009

- Swiss Laws respected
- US got names on the basis of the treaty requests
- Integration of a European concept of Rebalancing into an American treaty. Special for the US

* See: https://www.irs.gov/pub/irs-drop/us-swiss_government_agreement.pdf

(d) Comment

- Creative interpretation of texts
- Negotiate, not just “yes” or “no”

Entwicklungen seit 2021

- 26.05.2021: BR bricht InstA-Verhandlungen ab, da kein Interessenausgleich über Lohnschutz, staatliche Beihilfen und die EU-Bürgerrechtlinie erreichbar scheint.
- 25.02.2022: BR legt Vorschlag zur Wiedereröffnung vor; es folgen bilaterale Sondierungen
- 27.10.2023: “Common Understanding” beendet Sondierungen.
- 15.12.2023: BR legt seinen Entwurf des Verhandlungsmandats vor
- 08.03 2024: Der BR nimmt das (endgültige) Mandat an
- 18.03 2024: Offizieller Beginn der Verhandlungen

Analyse der neuen Ausgangssituation

- Das InstA war nicht ausgeglichen. BR Entscheid vom 26.5.21 m.E. daher richtig und produktiv.
- Tatsächlich gelang es relativ rasch, von der EU (ohne viel Aufwand) Verbesserungen zu erhalten. Wohl weil sie realisierte: «Bern meint es ernst».
- Verbesserungen:
 - (1) Es gibt kein InstA mehr, damit ist Generalguillotine überflüssig geworden; sie ist weg.
 - (2) Es gibt neue Abkommen, die *auch* (aber nicht nur) im Interesse der CH sind.
 - (3) Verhandlungskonzept «Bilaterale III». Der Paketansatz erlaubt besser, Interessenausgleich zu erzielen.

Allerdings noch 2 Kröten:

- (i) Dynamische Rechtsübernahme
- (ii) Streitbeilegungs-Verfahren.

In guten Treuen kann man Bedeutung der Frage der Rechtsübernahme und der Streitbeilegung unterschiedlich beurteilen.



Verschiedene Beobachter bezeichnen die Kröten sogar als Quantensprünge

- Aus Sicht Verhandlungs-Wissenschaft: Nur eine «Wenn – dann» Aussage:

Wenn man die beiden Konzessionen – Rechtsübernahme und Streitbeilegung mit EuGH – machen will, weil man glaubt, diese seien im übergeordneten Interesse der Schweiz, dann muss man von der EU zusätzliche Konzessionen einholen.

Damit das Resultat ausgeglichener und in einer Abstimmung besser zu vertreten ist.

- Welche Zusatz-Forderungen wären denkbar?

Zusatz-/Gegenforderungen

1. **Lohnschutz** – inkl. Spesenregelung – waterproof bzw. EuGH-proof und unmissverständlich.

2 Beispiele:

(a) Die Formulierung im «Common Understanding», wonach «Switzerland should not be bound by amendments [...] where their effect is to **meaningfully** weaken [...] the level of protection [...]»* genügt nicht.

(b) Die Schweizer Spesenregelung muss **klar abgesichert** sein. Z.B. durch eine Ausnahmeregelung.
Eine unilateral angewandte, eigene Regel gibt keine genügende Absicherung.

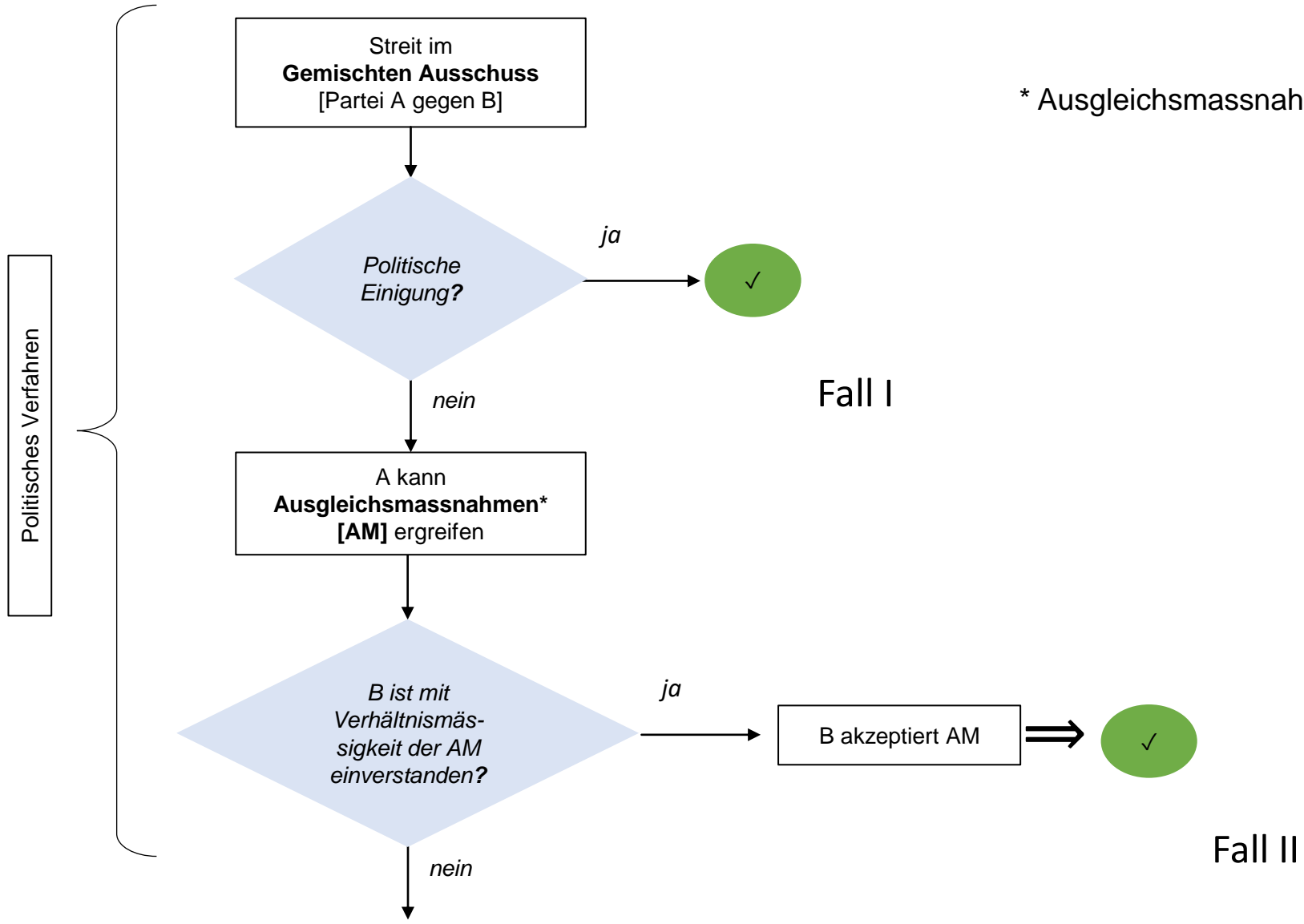
* Common Understanding [CU], Ziff 14, p.9

2. **Zum Streitbeilegungsverfahren:** Sollte es nicht möglich sein, ein Verfahren ohne explizite Rolle für den EuGH zu haben, dann müsste aus dem Verfahren klarer hervorgehen, dass der EuGH nur in Ausnahmefällen zum Zuge kommt. Wie könnte das aussehen? → Ein Beispiel ist im **Kästchen 1** dargestellt.

Darstellung Streitbeilegungsverfahren [mit Rolle für EuGH in spez. Fällen]

Zweck dieses Verfahrens:

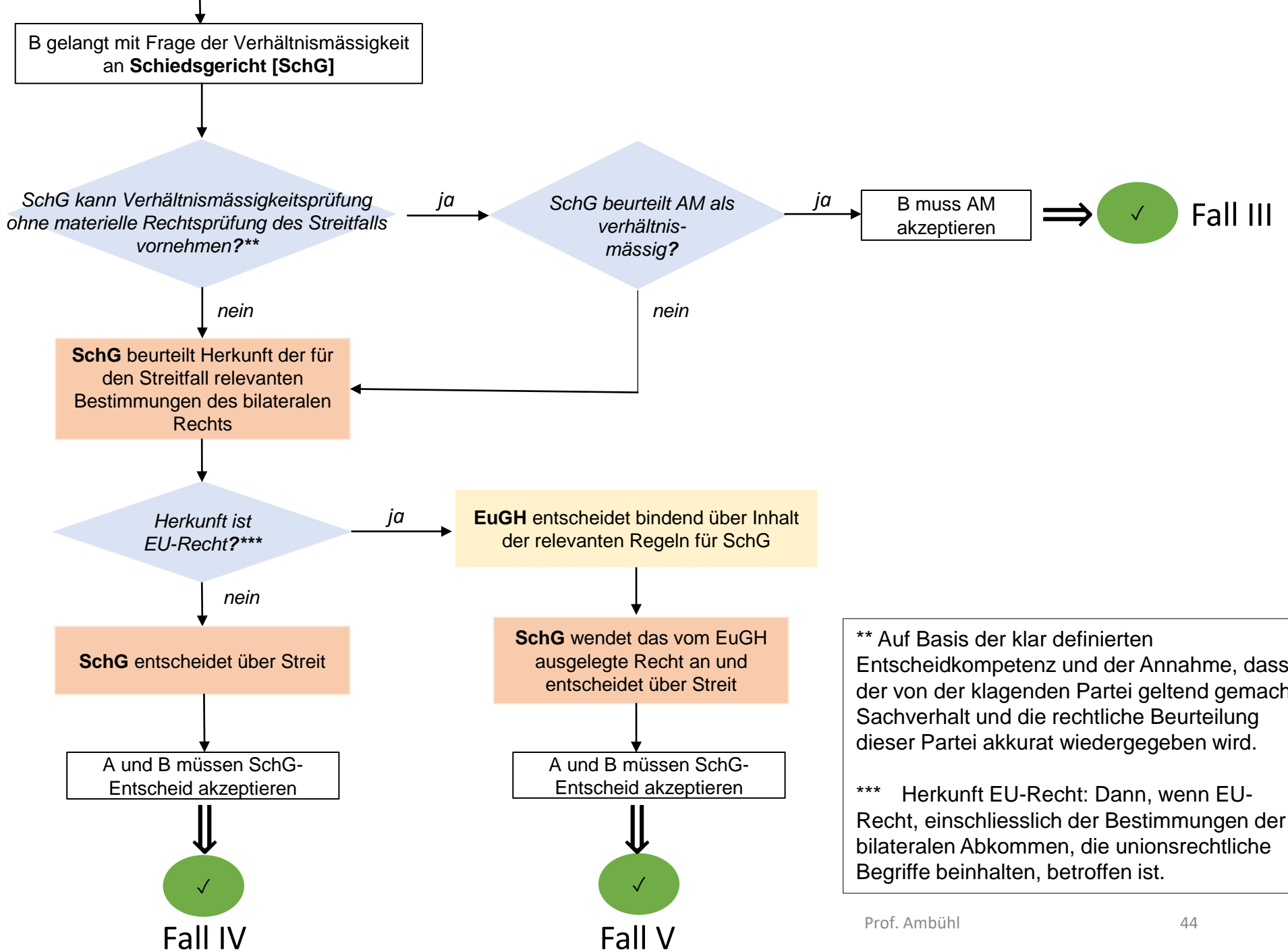
- i. Der EuGH hat eine explizite Rolle und sein Auslegungsmonopol des EU-Rechts ist sichergestellt
- ii. Der EuGH wird nur in jenen seltenen, speziellen Fällen involviert, in denen der Streit nicht schon



* Ausgleichsmassnahmen sollten monetär sein.

Rechtliche
Verhältnismässigkeitsprüfung

Entscheid über Streit



** Auf Basis der klar definierten Entscheidkompetenz und der Annahme, dass der von der klagenden Partei geltend gemachte Sachverhalt und die rechtliche Beurteilung dieser Partei akkurat wiedergegeben wird.

*** Herkunft EU-Recht: Dann, wenn EU-Recht, einschliesslich der Bestimmungen der bilateralen Abkommen, die unionsrechtliche Begriffe beinhalten, betroffen ist.

Begründung dieses Verfahrens:

- Parteien meiden Eskalation und "Vergerichtlichung" von Konflikten. Aussenpolitik als Interessenpolitik wird in Verhandlungen, nicht vor Gericht, realisiert.
- CH aus rechtskulturellen Gründen zurückhaltend, aussenpolitische Streitfälle gerichtlich zu klären.
- Vorgeschlagenes Verfahren fördert Einigung ohne Gericht und privilegiert diplomatisch-politische Streitbeilegung, ohne aber Einschränkung der Rolle des EuGHs bei der EU-Rechtsauslegung.
 - Im Fall I politische Lösung gefunden
 - In Fällen II und III Gleichgewicht nach Ausgleichsmassnahmen wieder hergestellt.
 - In Fällen IV und V Verfahren gem. Common Understanding: über EuGH, wenn EU-Recht betroffen, sonst ohne.
- Gerichtliches Verfahren möglich, wie im Common Understanding vorgesehen.
- In 4 von 5 Fällen Streitbeilegung ohne EuGH, erhöht pragmatisch innenpolitische Akzeptanz.

3. Ausgleichsmassnahmen sollen monetär/nicht in sachfremden Bereichen sein. Davon hatten wir genug:
Nadelstiche in der Hochschulkooperation, MEDTEC, Börsenäquivalenz u.a.m.

- (1) Die Formulierung «*to take [...] compensatory measures in [...] or in any other agreement [...]*»* ist inakzeptabel. Keine «cross-retaliation».
- (2) Die Formulierung «*all existing and future agreements [...] related to the internal market [...] should be considered as a coherent whole*»** darf nicht Hintertüre für eine neue Guillotineklausel sein.

4. Die APK-N schlägt vor***, **Schutzklausel** in Art. 14.2 FZA zu konkretisieren.

Sie könnte im Fall starker Zuwanderung angewandt werden. Die Klausel sollte auf der Basis objektiver Kriterien (Statistiken) erlauben, geeignete Massnahmen zu ergreifen.

Wie könnte sie aussehen? → Ein Beispiel ist im **Kästchen 2** dargestellt.

* CU Ziff. 12, 2. Abschn. p.5

** CU Ziff. 12, 1. Abschn. p.5

***Vgl. Medienmitteilung der APK-N vom 31.1.24

Schutzklausel für die Migration innerhalb des EU/EFTA Freizügigkeits-Raums

Inspiziert von Artikel 14, Absatz 2 des bilateralen Personen-Freizügigkeitsabkommen Schweiz EU.

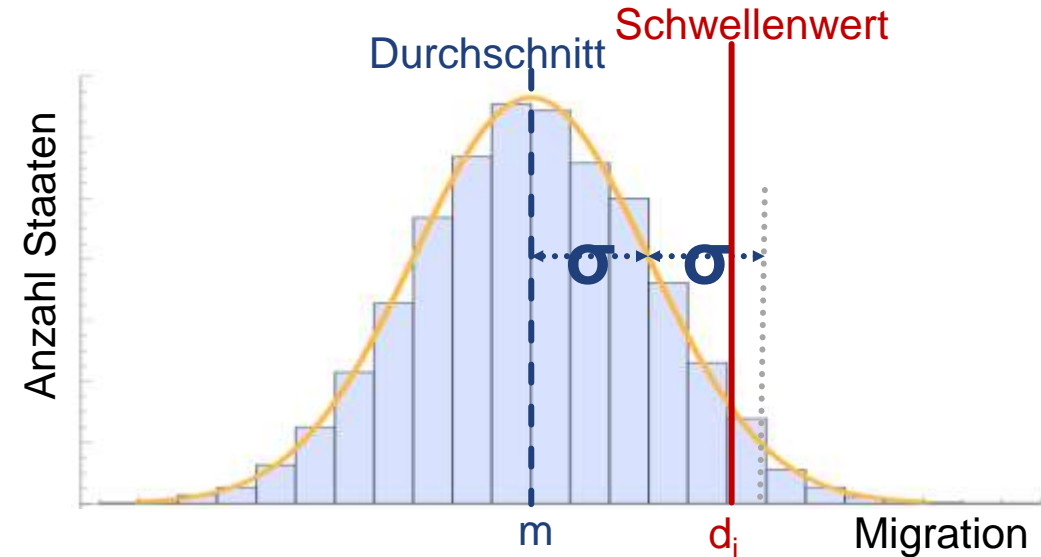
Diese Schutzklausel ist sehr abstrakt formuliert, dass sie nur selten anwendbar ist.

Art 14.2 des geltenden Personenfreizügigkeitsabkommens

Bei schwerwiegenden wirtschaftlichen oder sozialen Problemen tritt der Gemischte Ausschuss auf Verlangen einer Vertragspartei zusammen, um geeignete Abhilfemassnahmen zu prüfen. Der Gemischte Ausschuss kann innerhalb von 60 Tagen nach dem Antrag über die zu ergreifenden Massnahmen beschliessen. Diese Frist kann der Gemischte Ausschuss verlängern. Diese Massnahmen sind in Umfang und Dauer auf das zur Abhilfe erforderliche Mindestmass zu beschränken. Es sind solche Massnahmen zu wählen, die das Funktionieren dieses Abkommens so wenig wie möglich beeinträchtigen.

- Sie muss konkreter formuliert werden, so dass sie z.B. im Fall von starker Migration (innerhalb des europäischen Freizügigkeitsraumes [das Asylwesen ist nicht betroffen]) angewandt werden könnte. Es wäre eine «Kann»-Vorschrift.
- Sie müsste einen genau umschriebenen Auslöser und definierte Massnahmen enthalten.
- Falls die Netto-Migration der Schweiz pro Kopf signifikant höher ist als der Durchschnitt der pro Kopf Netto-Migrationen des 31 Staaten* umfassenden europäischen Freizügigkeitsraums, könnten temporäre unilaterale Massnahmen zur Einschränkung der Migration beschlossen werden (ähnlich der früheren sogenannten “Ventilklausel” bei den Bilateralen I).

$$d_i = m + \alpha_i \beta_i \gamma_i 2\sigma$$



m = Durchschnitt der pro Kopf Netto-Migration der 31 Staaten* im europäischen Freizügigkeitsraum

$\alpha_i, \beta_i, \gamma_i$ falls opportun, zusätzliche Faktoren, um die Situation im Staat i besser abzubilden.

2σ = 2 -fache Standardabweichung

* 27 EU-Staaten + 4 EFTA-Staaten

- Der Auslöser (Schwellenwert) könnte nach der Formel definiert werden (basierend auf der Gauss'schen Glockenkurve): Falls der Schwellenwert (d_i) grösser als der Durchschnitt (m) plus 2 Standardabweichungen (σ) ist (was statistisch sehr selten ist), dann könnte die Schutzklausel ausgelöst werden. Um die Formel ausgeklügelter zu gestalten, könnten noch Koeffizienten (α, β, γ) ausgehandelt werden. Mit diesen Koeffizienten könnten, jenseits der Netto-Migration, andere Faktoren wie die Arbeitslosigkeit oder Anteil der ausländischen Wohnbevölkerung (aus der EU/EFTA oder aussereuropäischen Drittstaaten) bei der Berechnung des Schwellenwertes berücksichtigt werden.**
- Die Statistik-basierte Vorgehensweise trägt zu einer Objektivierung bzw. Entemotionalisierung bei.

** Vgl. z.B. Free Movement of Persons – is Regulation Possible? Michael Ambühl und Daniela S. Scherer. Schulthess Verlag., 2018

5. Zum **Strom**: Die APK-N schlägt die Prüfung eines etappierten Vorgehens vor*.
1. **Etappe**: nur ein *Kooperations*-Abkommen. EU müsste auf die Anwendung der sog. 70% Klausel verzichten. Nur das Kooperations-Abkommen wäre Teil der Bilateralen III.
 2. **Etappe**: ein *Integrations*-Abkommen (d.h. man dockt am Binnenmarkt an)

In diesem *strategisch zentralen* Bereich scheint ein solches Vorgehen sinnvoll, weil

- (i) die geopolitischen Entwicklungen nur schwer abschätzbar und
- (ii) die zukünftigen Regulierungen des EU-Strommarkts unbekannt sind, wir aber den neuen relevanten Acquis übernehmen müssten.

*Vgl. Medienmitteilung der APK-N vom 31.1.24

Fazit

- Wenn man grundsätzlich bereit ist, in den Bilateralen III auf den vorgeschlagenen institutionellen Ansatz des Common Understanding einzutreten, dann muss man noch einige Zusatzforderungen stellen, um das Gesamtpaket ausgewogener zu gestalten.
- Die Realisierungschancen sind m.E. intakt. Weil die EU den Umbau des bestehenden bilateralen Vertragswerks erhält und deshalb auch zu einigen Konzessionen bereit sein dürfte. Es gilt, sie einfordern.

4. Empfehlungen



1. Bevor Sie um eine Verhandlung bitten, sie annehmen oder ablehnen, sollten Sie eine gründliche **Analyse** durchführen. Die Ablehnung einer Verhandlung kann ein unfreundlicher Akt sein und/oder signalisieren, dass es keinen Raum für Zugeständnisse gibt.

Es gibt Spieler, die den Beginn einer Verhandlung bereits als Zugeständnis empfinden (obwohl dies in rationalen/freundlichen Umgebungen nicht der Fall ist).

2. Verhandeln Sie in gutem Glauben, schaffen Sie **Vertrauen**, aber bleiben Sie kritisch. Seien Sie höflich, aber beharrlich. Spielen Sie keine Spielchen, wenden Sie keine schmutzigen Tricks an. Wenn der andere das tut, zeigen Sie, dass Sie nicht einverstanden sind. Wenden Sie die "Tit for Tat"-Strategie auf eine vernünftige Art und Weise an.

3. Halten Sie sich an eine **kohärente** Argumentationslinie und bleiben Sie in der Verhandlung bei Ihrem Engagement. Ändern Sie Ihre Argumentation nicht, es sei denn, es tauchen neue, objektive Elemente auf.

4. Gehen Sie bei der Verhandlung **vorsichtig** vor:
 - i. Geben Sie Ihre roten Linien ("Widerstandspunkte", "Reservierungspreise") nicht preis. Falls Sie die Angabe einer (echten oder vorgetäuschten) roten Linie aus taktischen Gründen für nützlich halten, bedenken Sie, dass Sie bei einer späteren Nichteinhaltung dieser Linie Ihre Glaubwürdigkeit verlieren könnten.
 - ii. Lassen Sie keine Brücken abbrennen - vielleicht müssen Sie Ihren Standpunkt ändern.

5. Forderungen / Gegenforderungen:
 - i. Müssen gut **begründet** sein und
 - ii. sollten auf Ihrer eigenen realistischen Einschätzung der Möglichkeiten der anderen Seite beruhen (diese Einschätzung muss natürlich nicht mit den Angeboten der anderen Seite übereinstimmen).

6. **Negotiation Engineering:** Die Methode basiert auf einer Zerlegung und Formalisierung des Verhandlungsproblems, wobei die heuristische Anwendung mathematischer Methoden den Prozess der Einigungsfindung erleichtert.

7. Wenn mehrere Themen auf dem Tisch liegen, sollten sie miteinander **verknüpft** werden, wenn der Mehrwert für die Verhandlung des kontroverseren Themas grösser ist als der potenzielle negative/verzögernde Effekt für die Verhandlung des weniger kontroversen Themas.

8. Wenn Sie ein grösseres Interesse an einer Verhandlungslösung haben als die andere Seite, machen Sie **Vorschläge**, die das Problem der anderen Seite lösen (und gleichzeitig offensichtlich Ihre eigenen Forderungen erfüllen); wenn Ihre Vorschläge aus nachvollziehbaren Gründen abgelehnt werden, machen Sie neue Vorschläge.

9. In **Phasen** vorgehen.

Legen Sie (mündlich oder schriftlich) das Zwischenergebnis fest. Machen Sie deutlich, dass Sie nicht die Absicht haben, einen Rückzieher zu machen (und dass Sie erwarten, dass die andere Seite dies auch nicht tut), aber geben Sie Ihr Versprechen nicht auf, bevor Sie sicher sind, dass Sie die Gegenleistung erhalten. Machen Sie also auch deutlich, dass "nichts vereinbart ist, bevor nicht alles vereinbart ist".

10. Summa summarum

➤ Gute Vorbereitung

➤ Optionen

➤ Zielorientiertes Vorgehen

➤ Kohärente Argumentationsweise

➤ Positiv sein

➤ Höflichkeit und Humor



Danke für die Aufmerksamkeit

