

THOMAS MUSSWEILER, ADAM D. GALINSKY

## STRATEGIEN DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG: DER EINFLUSS DES ERSTEN GEBOTES

*Verhandlungen spielen eine entscheidende Rolle in all jenen Lebensbereichen, die durch Interessenskonflikte gekennzeichnet sind. In Verhandlungssituationen sind relevante Informationen typischer Weise in unzureichendem Maße vorhanden, so dass Verhandlungen meist unter Unsicherheit geführt werden. Folglich sollten Prozesse der Verhandlungsführung von denjenigen psychologischen Mechanismen bestimmt sein, die gemeinhin menschliches Urteilen und Entscheiden unter Unsicherheit charakterisieren. Ein wesentlicher Mechanismus ist hierbei die Beeinflussung menschlicher Urteile durch die Vorgabe von Ankerwerten – numerischen Vergleichsstandards, die als Urteilsgrundlage verwendet werden. Ein Überblick über neuere experimentelle Befunde belegt, dass Verhandlungsergebnisse in wesentlicher Weise durch Ankervorgaben beeinflusst werden. So bestimmt die Höhe des ersten Gebotes entscheidend das Verhandlungsergebnis.*

*Schlüsselwörter: Verhandlung, Ankereffekt*

Unsere professionellen und persönlichen Interessen kollidieren oft mit den Interessen anderer. Wir wollen mehr verdienen, als unser Chef bereit ist zu zahlen, für einen Gebrauchtwagen weniger ausgeben, als der Käufer verlangt, und den Abwasch seltener machen, als unser Partner es wünscht. Um solche und ähnliche Interessenskonflikte zu lösen, müssen wir mit anderen verhandeln. Was ist ein angemessener Lohn für unsere Arbeit? Was ein fairer Preis für einen Gebrauchtwagen und wie sieht eine gerechte Arbeitsaufteilung im Haushalt aus? Verhandlungen mit anderen und die dabei erzielten Ergebnisse bestimmen unser Leben in nahezu allen wichtigen Bereichen. Folglich verwundert es kaum, dass Menschen meist bemüht sind ihren potentiellen Nutzen in Verhandlungen zu maximieren. Wie kann dies erreicht werden? Wie kann man eine Verhandlungssituation zum eigenen Nutzen gestalten, und wie kann man sich vor ungewollten Beeinflussungen von der Gegenseite schützen? Wollen Sie zum Beispiel einen Gebrauchtwagen kaufen, wie können Sie dann einen möglichst niedrigen Preis erzielen? Und wie können Sie verhindern, dass Sie zu viel bezahlen?

### VERHANDLUNGSFÜHRUNG UNTER UNSICHERHEIT

Um diese wichtigen Fragen beantworten zu können, muss man zunächst die Verhandlungssituation und ihre psychologischen Determinanten genauer betrachten. Wodurch zeichnen sich Verhandlungssituationen aus? Was sind die spezifischen Charakteristika, an denen potentielle Beeinflussungsstrategien ansetzen können? Eine der auffälligsten Eigenschaften von Verhandlungssituationen ist, dass sie durch große Unsicherheit gekennzeichnet sind. Eben weil es zum Beispiel für einen Gebrauchtwagen

keinen eindeutig bestimmbar Preis gibt, müssen Käufer und Verkäufer diesen aushandeln. Fundierte Informationen, die den Preis bestimmen, stehen in Verhandlungssituationen meist nur bedingt zur Verfügung. Der Käufer eines Gebrauchtwagens weiß z.B. nicht, ob der Wagen schon zwei Wochen nach dem Kauf zusammenbrechen wird. Er weiß auch nicht, wie dringlich der Verkauf für den Verkäufer ist und welche Alternativangebote vorliegen. Kurzum, Informationen über die Verhandlungsposition der anderen Seite stehen meist nur eingeschränkt zur Verfügung. Welche Alternativen hat das Gegenüber? Was sind seine Ziele in der Verhandlung? Wie weit würde er gehen, um diese Ziele zu erreichen? Verhandlungsgegner haben meist ein strategisches Interesse, möglichst wenig Information über ihre Position preiszugeben. Darüber hinaus ist bei der Information, die bekannt wird, nicht auszuschließen, dass sie gezielt eingesetzt wird, um ein bestimmtes Verhandlungsziel zu erreichen. Beschreibt der Verkäufer die Mängel des angebotenen Wagens wahrheitsgemäß, oder verschweigt er wichtige Schwächen? Wie dieses Beispiel zeigt, sind zuverlässige Informationen in Verhandlungen selten gegeben. Verhandlungssituationen sind also von großer Unsicherheit gekennzeichnet.

Folglich können Prozesse der Verhandlungsführung aus der Perspektive eines der produktivsten und einflussreichsten Forschungsparadigmen der Psychologie betrachtet und analysiert werden – dem „heuristics and biases“ Ansatz (Tversky & Kahneman, 1974). Innerhalb dieser Forschung zu Urteilen und Entscheidungen unter Unsicherheit wurde wiederholt gezeigt, dass unter Bedingungen großer Urteilsunsicherheit verstärkt Urteilsheuristiken (Tversky & Kahneman, 1974) – einfache Faustregeln, die komplexe Urteile vereinfachen – verwendet werden. Obwohl die Verwendung dieser Faustregeln in den meisten Situationen von Vorteil ist, können sie auch zu charakteristischen Urteilsverzerrungen führen. Eine der klassischen Urteilsverzerrungen, die in Verhandlungssituationen einen besonders großen Einfluss haben müsste, ist der sogenannte Ankereffekt – die Assimilation eines numerischen Urteils an einen vorgegebenen Vergleichsstandard.

## DER ANKEREFFEKT

Ankereffekte zeigen sich in der Assimilation quantitativer Schätzungen an einen vorgegebenen Vergleichsstandard, den Anker. Sie wurden erstmals von Tversky und Kahneman (1974) beschrieben. In einer mittlerweile klassischen Untersuchung legten diese Autoren Versuchspersonen jeweils zwei Fragen zu einer Reihe unterschiedlicher Objekte vor. In der ersten Frage sollten sie angeben, ob das einzuschätzende Objekt größer oder kleiner als ein mit einem Glücksrad bestimmter Vergleichswert sei. In der anschließenden Frage wurden sie dann gebeten, die absolute Ausprägung des Objektes einzuschätzen. Typischerweise werden die absoluten Schätzungen an die vorgegebenen Ankerwerte assimiliert. Im wohl bekanntesten Beispiel dieses Paradigmas wurden die Versuchspersonen zunächst gefragt, ob der Prozentsatz afrikanischer Staaten in der UNO größer oder kleiner als 65% bzw. 10% sei. Die mittlere absolute Schätzung der Versuchspersonen, die den niedrigen Anker von 10% erhielten, betrug dabei 25%, im Vergleich zu 45% für Versuchspersonen, die den hohen Anker von 65% erhielten.

Ankereffekte wie dieser wurden in den unterschiedlichsten Urteilsbereichen beschrieben (für einen Überblick, siehe Mussweiler & Strack, 1999a). So beeinflussen sie neben Allgemeinwissensfragen (Jacowitz & Kahneman, 1995; Strack & Mussweiler, 1997; Tversky & Kahneman, 1974) und Wahrscheinlichkeitsurteilen (Holtgraves & Skeel, 1992; Plous, 1989; Tversky & Kahneman, 1974) zum Beispiel auch Preisschätzungen und Kaufentscheidungen (Mussweiler, Strack, & Pfeiffer, 2000; Northcraft & Neale, 1987). In einer eigenen Untersuchung (Mussweiler et al., 2000) konnten wir zum Beispiel zeigen, dass die Preisschätzungen, die erfahrene Kfz-Fachleute für einen Gebrauchtwagen abgaben, stark von einem vorgegebenen Ankerwert abhingen. Wurde Gebrauchtwagenhändlern vor der Einschätzung des Wertes eines 10 Jahre alten Opel Kadetts ein hoher Anker vorgegeben, indem man sie fragte, ob der Wert des Wagens höher oder niedriger als DM 5.000,- liegt, so schätzten sie den Wert des Wagens im Durchschnitt auf DM 3.563,-. Wurde ihnen hingegen ein niedriger Anker vorgegeben,

indem man sie fragte, ob der Wert des Wagens höher oder niedriger als DM 2.800,- sei, so schätzen sie den Wert des Wagens im Mittel auf DM 2.520,-. In Abhängigkeit vom vorgegebenen Ankerwert unterscheiden sich die Schätzungen der Autoexperten also um mehr als DM 1000,-.

Wie auch in dieser Untersuchung erweisen sich Ankereffekte häufig als überaus robustes Phänomen, das unabhängig von finanziellen Anreizen, expliziten Aufforderungen, sich nicht von den Ankerwerten beeinflussen zu lassen (Wilson, Houston, Etling, & Brekke, 1996), und – wie im Falle der Kfz-Experten ersichtlich – der Expertise der Urteiler (siehe auch, Englich & Mussweiler, 2001; Northcraft & Neale, 1987) auftritt. Darüber hinaus beeinflussen Ankereffekte selbst Urteile von hoher persönlicher Relevanz (Plous, 1989) in realen Situationen, in denen eine Vielzahl von urteilsrelevanten Informationen über das einzuschätzende Objekt zur Verfügung stehen (Northcraft & Neale, 1987).

Die Relevanz solcher Ankereffekte für Verhandlungssituationen ist offensichtlich. Wie die beschriebene Untersuchung an Kfz-Experten zeigt, lassen sich Schätzungen für den Wert eines Objektes, und somit wahrscheinlich auch der Preis, den ein potentieller Käufer bereit ist zu zahlen, von Ankervorgaben beeinflussen. Bevor die Relevanz von Ankereffekten in der Verhandlungsführung aber in ihrer vollen Breite diskutiert werden kann, muss zunächst Klarheit über die Ankereffekten zugrunde liegenden psychologischen Prozesse geschaffen werden. Um zu beurteilen, inwiefern Ankervorgaben Verhandlungen beeinflussen, muss zunächst geklärt werden, wie diese Beeinflussung stattfindet. Was sind also die psychologischen Prozesse, die zum Ankereffekt führen?

### **SELEKTIVE ZUGÄNGLICHKEIT ALS VERMITTLENDER MECHANISMUS**

Die Forschung der letzten Jahre legt nahe, dass Ankereffekte durch den Mechanismus selektiver Verfügbarkeit hervorgerufen werden (Mussweiler & Strack, 1999a, 1999b, 2000; Strack & Mussweiler, 1997). Ankereffekte sind im Wesentlichen Vergleichseffekte: Die Verzerrung tritt auf, wenn das Ur-

teilsobjekt (z.B. der Gebrauchtwagen) mit dem vorgegebenen Ankerwert (z.B. DM 5.000) verglichen wird. Um einen solchen Vergleich durchzuführen, muss die urteilende Person zunächst Wissen über das Urteilsobjekt generieren. Um zum Beispiel zu beurteilen, ob ein zehn Jahre alter Opel Kadett mehr oder weniger als DM 5.000 wert ist, muss zunächst relevante Information eingeholt oder aus dem Gedächtnis abgerufen werden. Diese Informationssuche scheint nun aber verzerrt zu sein. Und zwar insofern verzerrt, als hauptsächlich Information gesucht und generiert wird, die nahe legt, dass die Ausprägung des Urteilsobjektes dem Vergleichsstandard entspricht. Wird z.B. ein Ankerwert von DM 5.000 als Vergleichsstandard für die Einschätzung des Wertes eines Gebrauchtwagens verwendet, so suchen Urteiler gezielt nach Information, die dafür spricht, dass der Wagen in der Tat DM 5.000 wert sein könnte. So könnte zum Beispiel die Tatsache, dass der Wagen relativ wenige Kilometer gefahren ist oder weitestgehend rostfrei, in den Vordergrund treten. Wird aber ein niedriger Ankerwert von DM 2.800 als Anker verwendet, so suchen Personen vor allem Informationen, die für einen niedrigen Verkaufspreis sprechen. In diesem Fall könnten sie sich z.B. daran erinnern, dass der Wagen schon recht alt ist und von einem wenig angesehenen Hersteller stammt. Egal welcher Natur die Informationen sind, die während des Vergleiches generiert werden, sie werden durch ihre Verwendung leichter zugänglich und beeinflussen entsprechend die nachfolgende Preisschätzung. Nach einem Vergleich mit dem hohen Anker fallen den Personen hauptsächlich diejenigen Argumente ein, die für einen hohen Preis des Wagens sprechen, so dass sie einen relativ hohen Preis für angemessen halten. Nach einem Vergleich mit einem niedrigen Anker fallen ihnen hingegen Argumente ein, die für einen niedrigen Preis sprechen, so dass sie einen niedrigen Preis für angemessen halten. Aus Sicht des Modells selektiver Zugänglichkeit werden Ankereffekte demnach durch eine selektive Suche von ankerkonsistenter Information hervorgerufen.

Diese Sicht auf die Ankereffekten zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen wird durch eine ganze Reihe empirischer Befunde unterstützt (Chapman & Johnson,

1999; Mussweiler & Strack, 1999b, 2000, 2001; Strack & Mussweiler, 1997; für einen Überblick, siehe Mussweiler & Strack, 1999a). Den klarsten Beleg für die angenommene Verzerrung in der Aktivierung von Information über das Urteilsobjekt bietet eine Untersuchung, in der Versuchspersonen wiederum den Wert eines Autos einschätzen sollten (Mussweiler & Strack, 2000). Im Einzelnen sollten sie entscheiden, ob der durchschnittliche Preis für einen deutschen Mittelklassewagen höher oder niedriger ist als entweder ein hoher Anker von DM 40.000 oder ein niedriger Anker von DM 20.000. Im Anschluss an diese Vergleichsaufgabe erfassten wir dann, wie zugänglich Gedankeninhalte, die für hohe Preise bzw. niedrige Preise sprechen, bei unseren Versuchspersonen waren. Dazu bearbeiteten diese eine lexikalische Entscheidungsaufgabe (Neely, 1991). Diese beinhaltete sowohl mit hohen Durchschnittspreisen assoziierte Begriffe (z.B. Mercedes, BMW) als auch mit niedrigen Durchschnittspreisen assoziierte Begriffe (z.B. Opel, Fiesta). Hatten Versuchspersonen während der Bearbeitung der Ankeraufgabe bereits Wissen, das einen niedrigen Preis nahe legt, aktiviert, so sollte dieses in ihrem Kopf leicht zugänglich sein, so dass sie die entsprechenden Begriffe (z.B. Mercedes) schnell erkennen konnten. Hatten sie hingegen an Wissen, das einen niedrigen Preis nahe legt, gedacht, so sollten sie hiermit zusammenhängende Begriffe (z.B. Opel) schneller erkennen können. Unsere Ergebnisse zeigten, dass Versuchspersonen, die sich mit dem hohen Anker beschäftigt hatten, schneller auf „Mercedes“ als auf „Opel“ reagierten. Diese Versuchspersonen hatten offensichtlich während des Vergleichs mit dem Ankerwert bereits vornehmlich an teure Autos gedacht. Versuchspersonen, die sich mit dem niedrigen Anker beschäftigt hatten, reagierten hingegen schneller auf „Opel“ als auf „Mercedes“. Diese Versuchspersonen hatten also offensichtlich schon während der vorhergehenden Ankeraufgabe vornehmlich an billigere Autos gedacht. Ankereffekte scheinen also durch eine selektive Aktivierung von ankerkonsistenten Wissensinhalten hervorgerufen zu werden. Vergleichen Personen den Wert eines Autos zum Beispiel mit einem hohen Anker, so denken sie dabei

vorrangig an Informationen, die hohe Preise implizieren. Da sie diese Informationen dann als Grundlage für anschließende Schätzungen heranziehen, werden diese an den Anker angeglichen.

### **ANKER IN VERHANDLUNGEN**

Welche Beeinflussungsmöglichkeiten lassen sich nun aus den beschriebenen Befunden sowie dem skizzierten Modell ableiten? Wie kann der Verhandlungsausgang durch das gezielte Setzen eines Ankers beeinflusst werden. Eine erste Möglichkeit lässt sich direkt aus der beschriebenen Forschung ableiten. Wenn die Vorgabe eines hohen Ankerwertes zu höheren Preisschätzungen führt, so sollte in einer Verhandlung aus einem hohen Gebot auch ein höherer Preis resultieren. Diese Vermutung wird in der Tat von einer ganzen Reihe von Befunden gestützt (Cherkoff & Conley, 1967; Liebert, Smith, Hill, & Keifer, 1968). Übereinstimmend zeigt diese Forschung, dass das letztendliche Verhandlungsergebnis in Richtung eines vorgegebenen Ankers beeinflusst wird. Je höher zum Beispiel das erste Gebot in einer Verhandlung, desto höher ist auch das letztendlich erzielte Verhandlungsergebnis. Übertragen auf unser Beispiel der Verhandlung über den Wert eines Gebrauchtwagens legt dies also nahe, dass ein höherer Preis erzielt wird, wenn ein hohes Anfangsgebot unterbreitet wird.

### **DER VORTEIL DES ERSTEN GEBOTES**

Dieser Zusammenhang zwischen der Höhe einer Eingangsforderung und dem Ergebnis einer Verhandlung legt eine simple und breit anwendbare Strategie nahe, mit der es möglich sein sollte einen Vorteil in einer Verhandlung zu erzielen. Da das Endergebnis an das erste Gebot angeglichen zu werden scheint, sollten beide Parteien in einer Verhandlung versuchen, das erste Gebot zu unterbreiten und damit den Boden für den weiteren Verhandlungsverlauf zu bereiten. Macht zum Beispiel der Verkäufer eines Gebrauchtwagens das erste Gebot, so wird er einen hohen Anker setzen und das Ergebnis der Verhandlung wird ebenfalls hoch ausfallen. Macht hingegen der Käufer das

erste Gebot, so wird er einen niedrigen Anker setzen und entsprechend einen niedrigen Preis erzielen.

Diese Überlegungen haben wir in einer Reihe experimenteller Arbeiten überprüft (Galinsky & Mussweiler, 2001). In einer dieser Untersuchungen sollten die teilnehmenden Experten (MBA-Studenten an einer amerikanischen Business School) zum Beispiel über den fiktiven Verkauf einer Pharmazeutischen Fabrik verhandeln. Die Versuchspersonen wurden der Rolle des Käufers bzw. des Verkäufers zufällig zugewiesen und erhielten all diejenigen Hintergrundinformationen, die sie auch im realen Wirtschaftsleben zur Verfügung haben würden (z.B. Schrottwert der Anlage, Kosten für die Errichtung einer neuen Anlage, etc.). Wir manipulierten, ob die Käufer oder die Verkäufer das erste Gebot unterbreiteten. Die resultierenden Verhandlungsergebnisse zeigten einen überwältigenden Vorteil für den Ersthbieter. Machte der Käufer das erste Gebot, so einigten sich beide Parteien im Durchschnitt auf einen Preis von ca. 20 Mio. \$. Machte hingegen der Verkäufer das erste Gebot, so wurden durchschnittlich fast 25 Mio. \$ als Preis vereinbart. Ein enormer Unterschied, als Resultat einer vermeintlich geringfügigen Manipulation.

Wie lässt sich dieser Einfluss erklären? Warum hat das erste Gebot eine überwältigende Wirkung? Das zuvor skizzierte Modell selektiver Zugänglichkeit legt nahe, dass die Höhe des ersten Gebotes bestimmt, welches Wissen über die Fabrik aktiviert wird. Macht der Verkäufer ein erstes hohes Gebot, so wird dies den Käufer dazu veranlassen, vor allem über diejenigen Aspekte der Fabrik nachzudenken, die für einen hohen Preis sprechen. Die anschließende Verhandlung basiert dann also hauptsächlich auf diesem Wissen. Macht hingegen der Käufer ein erstes niedriges Angebot, so wird der Verkäufer hauptsächlich über Aspekte nachdenken, die einen niedrigen Preis rechtfertigen. Das erste Gebot bestimmt somit, welche Informationen den weiteren Verhandlungsverlauf beeinflussen.

Dieser Effekt wird noch dadurch verstärkt, dass auch das Gegengebot von dem zunächst gesetzten Anker des ersten Gebotes beeinflusst wird. In der Tat zeigen unsere Ergebnisse, dass die Gegengebote stark vom ersten Gebot beeinflusst wurden. Wenn die

Käufer das erste Gebot unterbreiteten, so lag das erste Gegengebot der Verkäufer zum Beispiel bei 22.9 Mio. \$ und damit wesentlich unter dem Gebot von 26.6 Mio. \$, das Verkäufer unterbreiteten, wenn sie als Erster boten. Das Gegengebot ist also schon wesentlich zum Vorteil des Ersthbieters beeinflusst worden.

Diese Ergebnisse legen nahe, dass die Abgabe des ersten Gebotes in einer Verhandlung einen bedeutenden Vorteil darstellt. Nicht nur bestimmt das erste Gebot, welche Informationen in der nachfolgenden Verhandlung primär zum Tragen kommen, es beeinflusst auch direkt das Gegengebot des Verhandlungsgegners.

### KORREKTUR- UND GEGENMAßNAHMEN

Die Stärke des ersten Gebotes in einer Verhandlung wirft die Frage nach potentiellen Schutz- und Gegenmaßnahmen auf. Was kann man tun, wenn man nach einem ersten Gebot des Verhandlungsgegners nicht 5 Mio. \$ zu viel für eine Pharmafabrik oder 1000 DM zu viel für einen Gebrauchtwagen zahlen möchte. Gegenmaßnahmen lassen sich aus den Ankereffekten zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen herleiten. Das zuvor skizzierte Modell selektiver Zugänglichkeit (Mussweiler & Strack, 1999a, 1999b; 2000) legt nahe, dass die Effekte von Ankern und ersten Geboten in der Verhandlungsführung durch die selektive Verwendung von Information hervorgerufen werden. Das Ergebnis der Verhandlung ist nach einem ersten Gebot von Verkäuferseite höher, da dieses hohe Gebot selektiv Information, die für einen hohen Preis spricht, zugänglich gemacht hat. Entsprechend sollte diesem Einfluss entgegengewirkt werden können, indem zusätzlich Information mit entgegengesetzten Implikationen, hier also Information, die für einen niedrigen Preis spricht, verfügbar gemacht wird. In Verhandlungen, in denen der Verhandlungspartner das erste Gebot unterbreitet hat, sollte demnach gezielt nach Informationen gesucht werden, die gegen dieses Gebot sprechen.

Die Wirksamkeit einer solchen Strategie wird wiederum durch eine Reihe eigener Untersuchungen belegt (Mussweiler et al., 2000; Galinsky & Mussweiler, 2001). So

konnten wir zum Beispiel nachweisen, dass das gezielte Suchen nach Information, die gegen einen gegebenen Ankerwert spricht, zu einer Reduzierung des Ankereffektes bei Preisschätzungen führte. Wurden die Kfz-Experten in der eben beschriebenen Untersuchung zum Beispiel nach der Vorgabe des hohen Ankers von DM 5.000 explizit aufgefordert, mögliche Gründe zu nennen, die eher dafür sprechen, dass dieser Wert zu hoch gegriffen ist, so wurden sie in erheblich geringerem Maße vom vorgegebenen Anker beeinflusst (Mussweiler et al., 2000). Im Einzelnen schätzten sie den Wert des Autos auf DM 3.130,- und somit wesentlich niedriger als die durchschnittliche Schätzung von DM 3.563,- derjenigen Versuchspersonen, die keine ankerkonträre Information aktivierten. Das Suchen von Informationen, die gegen die Angemessenheit des Ankers sprechen, scheint somit zumindest geeignet, die Stärke von Ankereffekten in Verhandlungssituationen zu reduzieren.

In ähnlicher Weise kann die durch ein erstes Gebot hervorgerufene Verzerrung in der Informationsbasis einer Verhandlung durch die gezielte Fokussierung von Informationen mit gegenläufigen Implikationen ausgeglichen werden. Fokussieren die Verkäufer der Pharmafabrik in der zuvor beschriebenen Untersuchung (Galinsky & Mussweiler, 2001) zum Beispiel, welche Alternativen der potentielle Käufer zum Kauf der Fabrik besitzt, so sind sie in der Lage, vom ersten Gebot unbeeinflusst zu bleiben. Beschäftigen sie sich mit den hohen Kosten, die mit einem Neubau einer Fabrikanlage für den Käufer verbunden wären, und somit mit Information, die gegen sein niedriges Gebot spricht, so können sie sich vom ansonsten übermächtigen Einfluss des ersten Gebotes befreien.

Obwohl der Einfluss, den die Vorgabe von Anker und ersten Geboten auf das Verhandlungsergebnis hat, außerordentlich stark ist, lassen sich aus einem theoretisch fundierten Verständnis der zugrunde liegenden Mechanismen also erfolgreiche Gegenmaßnahmen ableiten. Da erste Gebote den Verhandlungsausgang durch eine Verzerrung in der Informationsbasis beeinflussen, führt ein Ausgleich dieser Verzerrung auch zu einer Minderung des Einflusses auf das Verhandlungsergebnis.

## FAZIT

Die Ergebnisse von Verhandlungen bestimmen unser Leben in entscheidender Weise. Unser finanzielles, berufliches und persönliches Glück hängt oft davon ab, wie gut es uns gelingt, unsere Vorstellungen in Verhandlungen durchzusetzen. Trotz der Komplexität von Verhandlungssituationen lassen sich aus der sozialpsychologischen Grundlagenforschung zum sogenannten Ankereffekt (z.B. Mussweiler & Strack, 1999b, 2000) einige konkrete Verhandlungsstrategien ableiten. Um in Verhandlungssituationen Ankereffekte zu eigenen Gunsten einzusetzen, sollte man sich den Vorteil des ersten Gebotes nicht nehmen lassen. Das erste Gebot bereitet den Boden für den weiteren Verlauf der Verhandlung. Es bestimmt, welche Information vorrangig zum Tragen kommt, und beschert dem Erstbieter somit einen entscheidenden Vorteil. Um den Einfluss eines ersten Gebotes abzuschwächen, empfiehlt es sich, gezielt nach Informationen zu suchen, deren Implikationen dem ersten Gebot widersprechen.

Neben der Herleitung konkreter Verhandlungsstrategien belegen die beschriebenen Arbeiten, dass Verhandlungen fruchtbar als Entscheidungen unter Unsicherheit konzeptualisiert werden können. Eine solche Sicht auf Verhandlungen ermöglicht ein vertieftes Verständnis ihrer zugrunde liegenden psychologischen Mechanismen. Aus diesem Verständnis eröffnen sich dann wiederum neue, konkret umsetzbare Verhandlungsstrategien.

## LITERATUR

- Chapman, G. B., Johnson, E. J. (1999). Anchoring, activation, and the construction of values. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 79, 1-39.
- Chertkoff, J. M., Conley, M. (1967). Opening offer and frequency of concession as bargaining strategies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 7, 181-185.
- Englich, B., Mussweiler, T. (2001). Sentencing under uncertainty: Anchoring effects in the court room. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 1535-1551.
- Galinsky, A. D., Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: The role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of*

- Personality and Social Psychology, 81, 657-669.
- Holtgraves, T., Skeel, J. (1992). Cognitive biases in playing the lottery: Estimating the odds and choosing the numbers. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 934-952.
- Jacowitz, K. E., Kahneman, D. (1995). Measures of anchoring in estimation tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21, 1161-1166.
- Mussweiler, T., Strack, F. (1999a). Comparing is believing: A selective accessibility model of judgmental anchoring. In: W. Stroebe, M. Hewstone (Eds.) *European review of social psychology* (Vol. 10, pp. 135-168). Chichester, England: Wiley.
- Mussweiler, T., Strack, F. (1999b). Hypothesis-consistent testing and semantic priming in the anchoring paradigm: A selective accessibility model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35, 136-164.
- Mussweiler, T., Strack, F. (2000). The use of category and exemplar knowledge in the solution of anchoring tasks. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 1038-1052.
- Mussweiler, T., Strack, F. (2001). The semantics of anchoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 234-255.
- Mussweiler, T., Strack, F., Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect: Considering the opposite compensates for selective accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1142-1150.
- Neely, J. H. (1991). Semantic priming effects in visual word recognition: A selective review of current findings and theories. In: D. Besner, G. W. Humphreys (Eds.) *Basic processes in reading* (pp. 264-337). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Northcraft, G. B., Neale, M. A. (1987). Experts, amateurs, and real estate: An anchoring-and-adjustment perspective on property pricing decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 84-97.
- Liebert, R. M., Smith, W. P., Hill, J. H., Keiffer, M. (1968). The effects of information and magnitude of initial offer on interpersonal negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 4, 431-441.
- Plous, S. (1989). Thinking the unthinkable: The effects of anchoring on likelihood estimates of nuclear war. *Journal of Applied Social Psychology*, 19, 67-91.
- Strack, F., Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 437 - 446.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185, 1124-1130.
- Wilson, T.D., Houston, C., Etling, K.M., Brekke, N. (1996). A new look at anchoring effects: Basic anchoring and its antecedents. *Journal of Experimental Psychology: General*, 4, 387-402.



*Dr. Thomas Mussweiler  
Psychologie II  
Universität Würzburg  
Röntgenring 10  
D-97070 Würzburg  
E-mail:  
mussweiler@psychologie.uni-wuerzburg.de*



*Prof. Dr. Adam D. Galinsky  
Department of Management and  
Organizations  
Kellogg School of Management  
Northwestern University  
USA  
E-mail: agalinsky@kellogg.nwu.edu*