

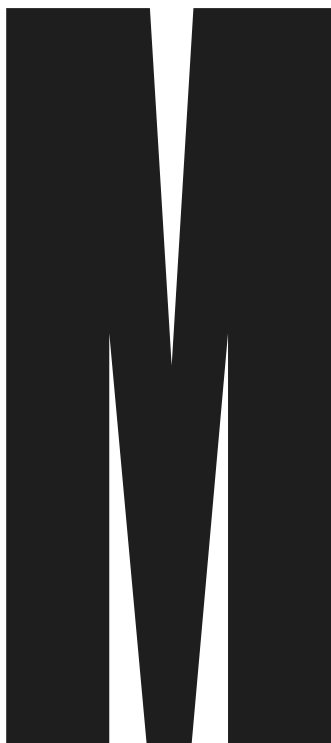
COACH

INTERVIEW — CONSTANTIN HERRMANN ILLUSTRATION — RYAN INZANA



RICHTIG VERHANDELN

Was man von FBI-Strategen und Polizeieinsätzen lernen kann?
Wie man im eigenen Job und Leben seine Ziele durchsetzt!
Verhandlungs-Experte Matthias Schraner verrät, wie das geht



Matthias Schraner hat sein Handwerk sehr, sehr gründlich gelernt: Er war Polizist, dann Personenschützer für Franz Josef Strauß, arbeitete bei der Drogenfahndung und im Bundesinnenministerium als Verhandlungsführer bei Geiselnahmen und Entführungen. Heute leitet er seine eigene Firma, das Schraner Negotiation Institute in Zürich, und berät große Unternehmen oder Persönlichkeiten bei schwierigen Verhandlungen, etwa die Vereinten Nationen oder, wie er sagt, „so ziemlich alle DAX-Unternehmen“. GQ traf sich mit ihm zum Lunch, am Rande eines seiner zahlreichen Coaching-Vorträge zum Thema „Verhandeln im Grenzbereich“. Es fällt sofort auf: Schraner ist Perfektionist. Auf eine überaus angenehme Art, die es leicht macht, sich in seiner Umgebung wohlfühlen. Perfektes kultiviertes Lächeln, freundlich blitzende Augen, hinter denen sich das analytische Genie erkennen lässt, sowie Hemd und Slim-Fit-Anzug (ohne eine einzige Falte natürlich).

Bringen Sie sich auf Augenhöhe vor Verhandlungen, was das Styling angeht? Passen Ihren Look also Ihrem Gesprächspartner an?

Nein, eigentlich nicht. Ich trage quasi immer den gleichen Look. Styling ist Ausdruck von Anerkennung, man kann mit der Wahl seiner Kleidung Respekt zum Ausdruck bringen vor der Wichtigkeit des Themas oder Gesprächspartners. International bedeutet

das, weißes Hemd und dunkle Krawatte, in Deutschland vermisse ich diesen korrekten Look leider oft. Außerdem helfen standardisierte Rituale, ich trage zum Beispiel ausschließlich Alden-Schuhe bei der Arbeit, als zuverlässige Begleiter. So muss man nicht groß nachdenken, was man morgens anzieht. Mein wichtigstes Accessoire ist aber meine Uhr. Ich habe mehrere, je nach Stimmung und Bedürfnis, aber bei Verhandlungen brauche ich sie am Handgelenk. Wenn ich mal in extremen Situationen nervös werde oder ein ungutes Gefühl bekomme, dann berühre ich meine Uhr. Dieses kleine Ritual ist mein geistiger Anker, ich spüre sofort wieder Zuversicht, alles wird gut.

Aber ich vermute mal, Sie haben Nerven aus Stahl...

Nun, ich habe geschulte Nerven. 17 Jahre bei der Polizei, davon sechs Jahre im Untergrund bei der Drogenfahndung. Ganz ehrlich: Mich haut nichts mehr vom Sockel. Manchmal ist es tatsächlich schon so, dass ich zu ruhig bin, um meine Effizienz abzurufen. Dann rede ich mich selbst in Aufregung hinein, sage mir, das sei jetzt gerade die allerschwierigste Verhandlung, die ich je geführt hätte, und so weiter. Bis ich mich in meinen Aufmerksamkeitsmodus hineingeredet habe. Nur in diesem Leistungsbereich erreicht man maximale Erfolge.

Von der Polizei-Arbeit zum Verhandlungsstrategen... Kann man, ganz ketzerisch gefragt, wirklich so viel von einem Bankraub in den Business-Alltag übersetzen?

Ja, man kann. Es gibt Regeln, geschriebene und ungeschriebene, die in jeder Verhandlung gelten, egal ob es um Politik geht, um Geschäftskonditionen oder um Geiselnahmen. Wer diese Regeln kennt, kann jede Verhandlung zu seinen Gunsten drehen. Und meiner Erfahrung nach ähnelt ein Mittelständler auch nur einem Geiselnahmer, der noch nicht weiß, ob er einen Fluchtwagen oder lieber einen Helikopter will...

Probieren wir doch mal ein Beispiel: Ein Geiselnahmer hat ein Flugzeug entführt und droht damit, jede Stunde eine Geisel zu töten, bis er kriegt, was er fordert. Dieser Geiselnahmer will ja 180° etwas anderes als ich... Wie fängt man so ein Gespräch an?

Ich habe zwar nie Flugzeugentführungen verhandelt, weil Terrorismus nicht mein Bereich war, aber das Beispiel ist gut: Man muss zuallererst den Druck aus den Verhandlungen nehmen, dem Geiselnahmer sagen, dass er sich ja nicht jetzt sofort für etwas entscheiden muss, man habe Zeit. Geiselnahmer stellen unerfüllbare Forderungen, bieten null Kooperation. Ähnliche Situationen gibt es im Geschäftsleben auch: Ein

Lieferant will zehn Prozent mehr Geld, sonst liefert er an die Konkurrenz. Oder ein Chef sagt zum Lieferanten, er müsse zehn Prozent günstiger werden, sonst würde er ausgelistet. Oder Gewerkschaften: fünf Prozent mehr Lohn, sonst wird gestreikt. Das Muster ist immer ähnlich – und die Verhandlungsstrategie dementsprechend auch: Druck rausnehmen und nie – wirklich nie – eine finale Aussage treffen. Ein zu frühes Ja kann Türen zu weiteren Forderungen öffnen, ein „Nein, das geht nicht“ kann die Situation eskalieren lassen. Oder, hört man leider gerade von Chefs viel zu oft, das schlimmste Argument von allen: „Sie müssen mich doch verstehen.“ Da kriegt man zum Nein noch eine oberlehrerhafte Unverschämtheit serviert. Damit hätte man erfolgreich die Verhandlung in zwei Sätzen versenkt.

Ganz konkret: Ein Angestellter will eine Beförderung. Wir reden jetzt nicht von mehr Gehalt, sondern vom nächsten Karriereschritt. Der Chef sieht ihn da aber nicht. Ist das nicht von vornherein eine Sackgasse?

Okay, nehmen wir mal an, der Boss antwortet mit: „Nö – das sehe ich nicht.“ Dann muss man das in der Verhandlungsstrategie positiv drehen. Denn hinter seinen Worten versteckt sich ja auch eine Chance: Sieht er es jetzt nicht oder generell nicht? Den Zeitfaktor könnte man gemeinsam definieren, also einen Jahresplan vereinbaren. Was muss der Arbeitnehmer in diesem Jahr schaffen, um dann die Beförderung zu erhalten? Oder der Vorgesetzte sieht es vielleicht nicht, weil ihm der Blick fehlt. Dann sollte man ihm anbieten, eine höhere Entscheider-Distanz dazubitten, die vielleicht eher den Blick für das große Ganze hat. Oder einen Headhunter als neutralen Berater dazuholen. Die meisten Chefs weichen ja schlichtweg nur aus, sagen Dinge wie „Du bist wichtig fürs Team“, „Du bist ein toller Mitarbeiter“ und so weiter. Das bringt niemandem etwas. Gefährlich wird es übrigens, wenn der Boss nach dem Lob etwas nachschiebt wie: „Aber du fühlst dich doch wohl in deinem Job, oder?“



Haha, verstanden! Also, wie verhandle ich von Anfang bis Ende perfekt, ohne dass plötzlich eine Drohung im Raum stehen bleibt?

Ob Chef, Angestellter oder Zulieferer... Es gilt immer, dass man sich vorher eine Strategie festlegen muss, von der man nicht mehr abweicht. Am Anfang gleich den Konflikt benennen. „Chef, ich will mehr Geld.“ „Lieferant, du musst die Kosten senken.“ Dann sich für die Zeit bedanken, die mein Gegen-

über mir schenkt, und gemeinsame Ziele betonen. „Wir wollen beide ja dasselbe, unseren Umsatz verbessern.“ Das nennt man „put the fish on the table“, wenn man direkt ins Thema einsteigt und seine Ziele klar vorbringt. Aber immer daran denken: Wer sein Ziel zu 100 Prozent erreicht, hat es definitiv zu niedrig angesetzt.

Das heißt?

Na, wenn man zehn Prozent mehr Gehalt fordert, und die auch kriegt... hätte man

dann nicht 20 Prozent verlangen können? Ich sage: immer mehr fordern und dann im Laufe der Verhandlungen loslassen. Wenn Sie also zehn Prozent mehr Gehalt wollen, würde ich empfehlen, 30 Prozent zu fordern, plus Firmenwagen und eine mobile Büro-Hardware für mehr Homeoffice-Tage. Streuen Sie Ihre Forderungen, lassen Sie aber nicht durchblicken, welche Ihnen wirklich die wichtigste ist. Und im Laufe des Deals können Sie dann den Firmenwagen fallen lassen.

Und wenn man gar nicht weiterkommt, der Deal ins Stocken gerät?

Dann tritt man einen Schritt zurück, nimmt Druck und Tempo aus den Verhandlungen – „Lassen Sie uns über unsere gemeinsame Arbeit hier sprechen“ – und kommt etwas später auf das eigentliche Anliegen zurück. Aber egal welchen Weg man einschlägt: Der Ton muss superhöflich bleiben. Also ganz viel im Konjunktiv sprechen. Lieber „Wir könnten uns vorstellen, dass...“ als ein plumpe „Ich will...“ Verhandlungen funktionieren nur, wenn man ultrakorrekt und höflich bleibt. Und man darf ruhig ausgiebig loben. Das gilt für den Vorgesetzten wie für den Bankräuber, der sich im Schalterraum verschanz hat.

Wie bitte?

Ja klar! Wenn ich zu so einem Einsatz gerufen werde, stelle ich mich erst mal höflich vor und lobe den Räuber. Dafür, wie professionell er das hier bisher alles vorbereitet und durchgeführt hat – ich kenn’ mich schließlich aus, ich bin ja quasi vom Fach. Nur wer lobt und höflich ist, kommt ans Ziel.

Das erinnert an Hans-Jürgen Wischniewski, SPD, der 1977 die Verhandlungen übernahm, um die Geiseln aus der von Terroristen entführten „Landshut“ zu befreien. Generell, heißt es, gab er bei allen Gesprächen dem Gegenüber gleich mal das Gefühl, man würde sich verstehen: „Bevor wir uns jetzt inhaltlich äußern, würde ich Ihnen gerne erst einmal sagen, was ich glaube, was Sie wollen.“

Wischnewski war ein ganz Großer. Aber in dem Punkt würde ich ihm widersprechen. Das ist eine wenig sinnvolle Strategie, weil die allermeisten Menschen es nicht mögen, wenn man ihnen sagt, was sie denken. Besser wäre etwas wie: „Lassen Sie uns doch gemeinsam herausfinden, was wir wollen.“

Klingt nach Suchen und Finden eines Kompromisses?

Bloß nicht. Ein Kompromiss ist immer faul. Man kommt gar nicht erst zum Kern der Sache, weil man den ultimativen Kampf vermeidet, die Sackgasse umgeht. Ein Kompromiss ist immer Quatsch. Man muss das Ultimative wollen und dafür auch das Ultimative riskieren.

Aber das kann man ja nur, wenn der eigene Einsatz recht hoch ist. Also wenn man zum Beispiel beim Verhandeln mit dem Chef über mehr Gehalt auch echt was zu bieten hat...

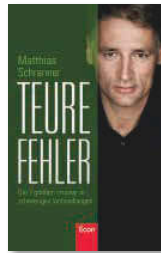
Die meisten Menschen unterschätzen sich. Deswegen ist es ja so wichtig, egal um was man verhandelt, sich eine klare Strategie zurechtzulegen. Schritt eins: Machen Sie sich klar, wie mächtig Sie sind, was Sie wirklich fordern können. Schritt zwei: Überlegen Sie, was Sie bereit sind zu riskieren. Muss ich an irgendeinem Punkt einlenken und kooperieren oder riskiere ich den totalen Bruch? Es ist ein Unterschied, ob ein Autohersteller seinen Zulieferer für Windschutzscheiben feuert, wenn es noch 100 andere Zulieferer auf dem Markt gibt. Es wird aber weniger egal, wenn besagter Lieferant auch die beste Software entwickelt für autonomes Fahren. Dann sollte man nach der Verhandlung noch gut miteinander klarkommen. Niemand darf sein Gesicht verlieren, am Ende darf nicht alles in Scherben liegen.

Verliert ein Einkäufer zum Beispiel tatsächlich die Fassung und droht, zur Konkurrenz zu gehen - was dann?

Aussitzen geht nicht. Zurückbrüllen, dass er halt gehen soll, wäre auch wenig zielführend. Es hilft nur, ruhig zu bleiben. Weder Ja noch Nein sagen... und vor allem einen Ausweg anbieten: „Vielen Dank, dass Sie das so offen ansprechen. Lassen Sie uns gemeinsam eine Lösung suchen...“ Dann schweigen, damit Ihr Gegenüber zurückrudern und sein Gesicht wahren kann. Man muss knallhart verhandeln, besagten Fisch mit aller Kraft auf den Tisch knallen. Und wenn die Verhandlung in eine Sackgasse führt, auch gut! Denn ist eine Verhandlung gut vorbereitet, weiß man vorher schon, wie man aus der Ecke wieder rauskommt. Am Ende einer Sackgasse muss man nur dem anderen immer die Möglichkeit zur Gesichtswahrung lassen. In meinem früheren Leben, wenn ich mit Selbstmördern geredet habe, die auf einem Dach standen, hatte ich deswegen im-

ANLEITUNG ZUM GEWINNEN

BUCH-TIPP



Bei knallharten Verhandlungen kann es niemals zwei Gewinner geben. Einer muss verlieren. In diesem Buch erklärt Schrammer anhand schlauser Fallbeispiele und Anekdoten, wie man Verhandlungsstrategien entwickelt, Fehler vermeidet und sicherstellt, am Ende auf der richtigen Seite des Deals zu stehen.

„Teure Fehler: Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen“; Matthias Schrammer, Econ Verlag, 18 €

mer eine Feuerwehruniform dabei. Man muss ja bedenken: Einer, der schon so lange da oben steht und nicht gesprungen ist, der will gar nicht sterben. Er weiß nur nicht, wie er aus der ganzen Nummer herauskommt. Wenn wir also einen Selbstmörder von seinem Vorhaben abbringen können, verkleiden wir ihn mit einer Feuerwehruniform, damit er ohne Gesichtsverlust nach unten gehen und in der Menge verschwinden kann.

Apropos Gesichtsverlust... Das Jugendwort des Jahres wäre fast „lindnern“ geworden... also etwas lieber gar nicht zu machen, bevor man es schlecht macht. Aber eigentlich erschien Christian Lindner nach seinem Abbruch der Koalitionsverhandlungen in der öffentlichen Wahrnehmung als Loser. Was hat er falsch gemacht?

Was er falsch gemacht hat? Alles. Sorry. Aber er war feige. Es gibt eine einfache Regel: Wer sich in Verhandlungen begibt, muss sie durchziehen. Lindner hatte den Wählerauftrag, sich an der Koalition zu beteiligen. Er ist in die Verhandlungen marschiert und hat hingeschmissen, als es kompliziert wurde. Wer etwas verändern will, geht nicht einfach heim, wenn's unbequem wird.

Sonst würde sich wohl niemand mehr mit Donald Trump an einen Tisch setzen. Der ist ja quasi ein Garant für unbequeme Verhandlungen.

Ja, schrecklich! Ich meine, er macht zwar vieles richtig aus Sicht seiner Wähler. Er ist angetreten mit dem Versprechen, den Laden in Washington ordentlich durchzuschütteln, und das gelingt ihm jeden Tag. Die Amerikaner nennen so eine Strategie *disruption*, und dafür ist er ja gewählt worden. Aber der Ton, den Trump vorlebt, ist grauenhaft. Wir haben vor zwei Wochen Verhandlungen in den USA begleitet, gegen die US-Regierung. Und da wurde deutlich: Dieser neue, aggressive Spirit hat vom Oval Office abgefärbt, selbst auf die kleinste Amtsstube weit weg vom Weißen Haus. Ob das auf Dauer gut geht, wird sich zeigen. Ich bin jedenfalls überzeugt, ein bisschen mehr Disruption würde den meisten Politikern gut stehen. Aber eben eine sehr höfliche, intelligente. Sich an Verhandlungen rantrauen, Konflikte austragen und nicht wie Christian Lindner einfach weggehen, wenn's anspruchsvoll wird...

Bei Lindners Rückzug sind Sie wirklich nachtragend, was?

Sehen Sie - ich habe zwei Kinder in der Pubertät, da kann ich auch nicht weglaufen. Man muss sich jeden Tag Konflikte stellen, jeden Tag neue, oft völlig irrationale Forderungen verhandeln. Dann müssen die Eltern sich mit ihren Kids hinsetzen und eben zu Hause mal den Fisch auf den Tisch knallen. Nur starke Reibung führt zu wirklich guten Gesprächen.

Kriegen wir ein Beispiel? Wie ist das Leben mit einem Vater, der Kommunikationsanalyst, Durchschauer und Verhandlungsexperte ist?

Mein Sohn wollte neulich zwei Wochen vor seinem 16. Geburtstag ein bestimmtes Game für seine Xbox, das aber erst ab 16 Jahren freigegeben war. Also haben wir uns an den Verhandlungstisch gesetzt. Ich habe ihm mein Gegenangebot unterbreitet: gar keine Videospiele mehr, wir schmeißen die Xbox raus. Weil alle Amokläufer Videospield-Junkies sind. Aber mein Sohn hat sich derart gut geschlagen, das Gespräch war großartig.

Also hat er die Xbox behalten und das Spiel bekommen?

Ja. Ganz selten ist eben nicht das Ergebnis das Ziel, sondern die Verhandlung selbst.