

WELT AM SONNTAG

Beim BKA überredete er Geiselnnehmer zum Aufgeben. Heute begleitet Konzerne in schwierigen Verhandlungen.

An den Handgelenken ticken teure Armbanduhren. Die Zeit verrinnt zäh. Zwei Tage lang haben sich die beiden Parteien zu dieser geheim gehaltenen Verhandlung eingeschlossen. Doch eine Einigung gibt es noch nicht. Zu viel steht für alle auf dem Spiel. Es geht um viele Millionen Euro, öffentliche Reputation, vielleicht auch um Karrieren.

Als Ort der Verhandlung wurde ein diskretes Tagungshotel in einem deutschen Seebad gewählt. 25 beteiligte Personen sitzen hier einander gegenüber, um einen ökonomischen Konflikt zu lösen. Auf der einen Seite 20 Entscheidungsträger einer großen deutschen Gewerkschaft. Ihnen gegenüber das nur fünfköpfige Team der Gegenseite. Drei Verhandler, ein IT-Experte und ein Jurist bilden die Delegation des internationalen Konzerns, der nicht zum ersten Mal mit der Gewerkschaft über Kreuz liegt. So erzählt es einer, der dabei war und engagiert wurde, um genau diesen Konflikt zu schlichten: der Verhandlungsprofi Matthias Schraner.

Um welches Unternehmen und was es genau geht, ist streng vertraulich und auch nicht wichtig für diese Geschichte. In der soll es um die Kunst des Verhandels gehen. Ob im Konflikt mit Demonstranten, Drogendealern oder einem privaten Gegenüber: Das Leben ist eine einzige Verhandlung.

Das Perspektivgespräch mit dem Arbeitgeber oder die Vertragsgestaltung mit dem Zulieferer. Der private Autokauf, die Zubettgehzeit der Kinder oder die Aufteilung der Hausarbeit: Nahezu alles im Leben ist Verhandlungssache. Von Kindesbeinen an versucht der Mensch, mit Charme und Argumenten, Druck- oder Lockmitteln seine Interessen durchzusetzen. Manchmal bekommt er seinen Willen, oft aber auch die kalte Schulter oder einen erbitterten Streit. Warum bloß enden so viele unserer großen und kleinen Verhandlungen mit einem Reinfall?

Die Zentrale des Schraner Negotiation Institute belegt die 19. und 20. Etage eines ehemaligen Brauereigebäudes in der Züricher Innenstadt. 400 Quadratmeter mit Blick über die Dächer der Stadt, den See und die Berge. Innen holzvertäfelte Wände, ein Kamin, an den Wänden Fotodrucke. „Einmal im Jahr darf ich mir ein Kunstwerk leisten, das irgendwie mit Verhandlungen zu tun hat“, sagt Matthias Schraner. Wie

er so hereinspaziert kommt in Polohemd, Jeans und Turnschuhen, sieht er weder wie ein Ex-Bulle aus noch wie ein Geschäftsmann. Der 56 Jahre alte Wahlschweizer wirkt zu feingliedrig für jemanden, der mit Drogendealern und Geiselnehmern verhandelt hat. Und zu feinsinnig für jemanden, der mit abgezockten Wirtschaftsjuristen um Millionen, manchmal sogar Milliarden schachert.

EIN MASTERPLAN

Um zu erläutern, was er tut, skizziert Schranner einen seiner aktuellen Fälle. Das Hotel an der Nordsee, die Verhandlung mit den Gewerkschaftsführern, das alles ist sozusagen sein Produkt. Das räumliche Setting, die Zusammensetzung des Teams, der Gesprächsverlauf bis hin zu konkreten Formulierungen – nichts bei dieser Verhandlung geschieht zufällig oder spontan. Schranner hat mit seinem Auftraggeber mit viel Bedacht eine Verhandlungsführerin gecastet und über Monate für diesen Einsatz trainiert. Er wählte bewusst keine Psychologin aus dem Personalmanagement und schon gar keine Topjuristin von der Elite-Uni. Viel besser erschien ihm eine junge Mitarbeiterin aus dem Unternehmen. Auch wenn die Anfang 30-Jährige in der Verhandlung offen und natürlich wirken mag – alles, was sie tut, folgt einem ausgeklügelten Masterplan. „Wir schreiben für jede Verhandlung eine Art Playbook, in dem wir detailliert festlegen, wann wir was sagen, zu welchem Zeitpunkt wir mit welchem Angebot kommen, wann wir die Kommunikation abbrechen“, beschreibt es Schranner, der Dramaturg. Aber hängt das alles nicht auch davon ab, was die Gegenseite tut? „Eigentlich nicht. Nein.“

Schranner ist einen weiten Weg gegangen bis in die oberste Etage, zum Chef einer internationalen Beratungsagentur mit Niederlassungen in Zürich, New York, Dubai und Hongkong, spezialisiert auf schwierige Verhandlungen von Unternehmen, Politikern und anderen Organisationen. Vorbestimmt schien ihm, dem ältestem Sohn eines Hopfenbauers aus Oberbayern, ein Leben aus Feldarbeit und Subventionsverhandlungen. Doch Schranner war das Dorf zu eng. Stattdessen landete er zunächst im Polizeidienst, wo er sich kaum weniger fehl am Platz fühlte. Es war die Zeit der Anti-Atomkraft-Bewegung. Schranner stand als 18 Jahre alter Bereitschaftspolizist in Wackersdorf Bürgern gegenüber, die den Polizisten Kaffee und Kuchen anboten, während diese sich hinter Helmen, Schlagstöcken und ungelenktem Amtsdeutsch verschanzten.

„Das war auch verhandlungstechnisch einfach wahnsinnig schlecht“, sagt Schraner und dachte schon damals: Das kann ich besser. Er bewies es in den Jahren darauf bei der Drogenfahndung und später als Experte für Geiselnverhandlungen. „Wenn Sie mutterseelenallein in Hinterhöfen mit Dealern verhandeln, lernen Sie, genau zu überlegen, was Sie sagen“, erzählt Schraner. Schon als junger Kripobeamter fand er sich in mitunter lebensgefährlichen Situationen wieder. Einmal wurde er in ein Münchner Mehrfamilienhaus gerufen, wo ein Mann um sich schoss und erst eine Nachbarin und dann seine eigene Frau bedrohte, erinnert sich Schraner. Was tun? **Schraner entschied sich für die Waffe, mit der er bis heute Konflikte löst: die Sprache.**

Was hat eine Geiselnahme im Vorstadtmilieu mit einer professionellen Verhandlung unter Geschäftsleuten zu tun? Eine Menge. Viele Regeln zur Deeskalation in polizeilichen Situationen ließen sich eins zu eins auf wirtschaftliche Konflikte anwenden. Hier wie dort gehe es darum, das Verhalten von Menschen in Drucksituationen zu steuern. Schraners erste Regel lautet: „Vergangenheit wird nicht verhandelt.“ Die Schuldfrage bringe unweigerlich jede Verhandlung zum Scheitern. Doch er erlebt regelmäßig, wie hochgestellte Manager die Nerven verlieren und unbeherrscht herumbrüllen. Je länger eine Verhandlung dauert, je mehr Zeit und Geld die Parteien in ein Projekt investiert haben, desto größer wird der emotionale Druck, nicht ergebnislos vom Tisch aufzustehen. Schraner bereitet seine Verhandlungsführer auf solche Situationen vor. „Wenn alle durchdrehen, ist das immer ein gutes Zeichen. Dann haben wir einen neuralgischen Punkt getroffen, den Painpoint“, sagt er. Man könne das Bedürfnis der Gegenseite nach einem Abschluss nutzen, um eigene Positionen durchzusetzen. Zugleich sei es wichtig, sich selbst niemals unter Erfolgsdruck zu stellen. „In einer Verhandlung müssen Sie immer die innere Bereitschaft bewahren, vom Tisch aufzustehen. Sie brauchen keine Einigung.“

Dominanz und Schlagfertigkeit. So ungefähr stellen sich vermutlich die meisten die Qualitäten eines erfolgreichen Verhandlers vor. Schraner schult seine Kunden im Gegenteil: Impulskontrolle. Eine der wichtigsten Lehren des Verhandlungsexperten ist das Schweigen. Und das Zuhören. „In einer Geiselnahme versuche ich nicht, den Täter zu entwaffnen, in die Enge zu treiben oder zu irgendwas zu überreden. Ich will ihn nur zum Reden zu bringen“, erklärt der Ex-Polizist, der diese Taktik auch für den Geschäftsgebrauch empfiehlt. Dem Gegenüber das Gefühl geben, Herr des

Verfahrens zu sein. Lieber zuhören, nützliche Informationen gewinnen. Sich selbst möglichst nicht festlegen. „Das begrenzt nur Ihre Handlungsoptionen.

Nur weil jemand eine Frage stellt, heißt das nicht, dass Sie darauf antworten müssen“ sagt Schranner. Das Mitteilungsbedürfnis vieler Manager und Politiker ist so groß, dass Schranner ihnen beibringt, ihren Rededrang mit Signalwörtern zu stoppen. „Sagen Sie ‚Schwierig.‘, ‚Interessant.‘ oder ‚Well...‘ und zählen sie dann innerlich bis drei“, rät er in seinen Trainings. „Damit signalisieren Sie, dass sie den Konflikt wollen. Das ist etwas Gutes. Der Konflikt ist die Voraussetzung für die Lösung.“

18 Jahre ist es her, dass Schranner seine eigene Firma gründete. Heute beschäftigt er 40 Mitarbeiter, mit denen er Unternehmensfusionen oder politische Verhandlungen begleitet. Zu den größten Momenten seiner Karriere zählt er die Beteiligung an der Aufarbeitung einer weltweiten Insolvenz mit Schadenersatzforderungen von mehreren Milliarden. Weniger erfolgreich verlief dagegen die Verhandlung mit den Gewerkschaftsführern im Seehotel. Schranners Trumpf, ein finanzielles Angebot des Unternehmens in hoher zweistelliger Millionenhöhe zur sozialen Absicherung der Mitarbeiter, wurde von der Gegenseite nicht geschluckt. Nach zwei Tagen trennten sich die Parteien ergebnislos. Wenige Tage später kam der Corona-Lockdown und änderte mit einem Schlag die gesamte Lage. Mit der Pandemie wurden persönliche Auge-in-Auge- Verhandlungen in diskreten Hotels schlagartig unmöglich. Doch was Verhandlungstaktik betrifft, habe die Krise im Grunde nur eine Entwicklung beschleunigt, sagt Schranner. Schon zuvor wurde bei internationalen Deals vieles per Videokonferenz verhandelt. Was Verhandlern ein zentrales Instrument genommen hat: die Kaffeemaschine. „Der Gang zur Kaffeemaschine wird bei persönlichen Verhandlungen oft genutzt, um mit dem Verhandlungsgegner im lockeren Ton unverbindlich Lösungen auszuloten.“ Bei virtuellen Verhandlungen finde das nun oft über die Chatfunktion sozialer Netzwerke statt.

In der Auseinandersetzung mit der Gewerkschaft ist so schnell kein Kaffeeklatsch zu erwarten. Schranner begleitet seinen Kunden nun in eine andere Verhandlungsphase. „Nun geht es nicht mehr um Winwin“, sagt er. „Jetzt beginnt der Machtkampf.“ Sein Spezialgebiet.