

Matthias Schranner
Das Schranner-Konzept®

**MATTHIAS
SCHRANNER**

**DAS
SCHRANNER-
KONZEPT®**

**DIE NEUEN PRINZIPIEN
FÜR DIE VERHANDLUNGEN
DER ZUKUNFT**

ECON



Econ ist ein Verlag
der Ullstein Buchverlage GmbH
ISBN: 978-3-430-21024-9
© der deutschsprachigen Ausgabe
Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2019
Redaktion: Michael Schickerling, schickerling.cc, München
Grafiken: design apartment, München (© Schraner AG, Zürich)
Alle Rechte vorbehalten
Gesetzt aus der Minion Pro
Satz: LVD GmbH, Berlin
Druck und Bindearbeiten: GGP Media GmbH, Pößneck
Printed in Germany

Inhalt

Die Prinzipien des Schranner-Konzepts	7
Verhandeln jenseits des Grenzbereichs	7
Ein Wappen – vier Prinzipien	10
Verhandeln für mehr Klimaschutz	14
Prinzip 1 Play to win: Vorbereiten, nicht vorbelasten	19
Verhandlungen der Zukunft	19
Inhaltliche Verhandlungsvorbereitung	32
Mentale Vorbereitung	48
Storytelling	50
Schranner- versus Harvard-Konzept	53
Prinzip 2 Der Einstieg in Verhandlungen: Die Krise zu Beginn herbeiführen	69
Konflikte ansprechen	69
Taktiken für den Einstieg	77
Mit Menschen verhandeln, nicht mit Geiselnehmern	85
Prinzip 3 Die Führung der Verhandlung: Der Weg zu einer Einigung	97
Führung	97
Startposition	106
Strategiewechsel	107
Taktiken	123

Prinzip 4 Eskalation: Die Wege aus der Sackgasse	136
Einigung und Nichteinigung	136
Die Einigung	143
Die Nichteinigung	147
Epilog	163
Der Leitfaden für schwierige Verhandlungen	164
Grundlagen	164
Prinzip 1: Play to win	167
Prinzip 2: Einstieg	182
Prinzip 3: Führung	183
Prinzip 4: Eskalation	188
Nachbereitung	192
Die Prinzipien für die Verhandlungen der Zukunft	194
Danke	199
Literatur	200
Glossar	201
Register	206

Die Prinzipien des Schranner-Konzepts

*»Ich habe gelernt, dass man nie zu klein dafür ist,
einen Unterschied zu machen.«*

Greta Thunberg

Verhandeln jenseits des Grenzbereichs

Wissen Sie, warum die besten Verhandlungsführer von der Polizei und dem FBI kommen? Es gibt zwei Gründe: Erstens, es ist der einzige Beruf weltweit, der Verhandlungsführer professionell ausbildet. Und zweitens ist die schwierigste Phase der Verhandlung – die Sackgasse – bei der Polizei nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

Bei polizeilichen Verhandlungen beginnt die Verhandlung meist mit einer Sackgasse: Ein Geiselnnehmer fordert einen Fluchtwagen und droht, die erste Geisel zu erschießen. Es ist die ultimative Sackgasse mit einer hohen, unrealistischen und nicht erfüllbaren Forderung in Kombination mit einer sofortigen Sanktion, dem Tod der Geisel.

Im Business und in der Politik wird erst lange verhandelt, und am Ende des gesamten Verhandlungsprozesses stellen die Beteiligten »plötzlich« fest, dass es keine Einigung geben kann. Man ist ewig um den Konflikt herumgetanzt, ohne ihn genau zu benennen, und nun steht man scheinbar überrascht vor einem Scherbenhaufen und weiß keinen Ausweg.

Ich habe sehr gerne bei der Polizei verhandelt. Das »polizeiliche Gegenüber«, wie es politisch und juristisch korrekt heißt, stellt eine hohe Forderung und will nicht von dieser Forderung abweichen. Dieses Gegenüber glaubt sogar, im Recht zu

sein und das Recht zu haben, einen Menschen als Geisel zu nehmen und vielleicht zu töten.

Vielleicht liegt es an meiner bayerischen Herkunft und meiner Kindheit auf einem Bauernhof, dass ich diese direkte Konfrontation mag. Ich bin nicht in einer global denkenden Diplomatenfamilie aufgewachsen. Ich mag es, wenn ich weiß, woran ich bin, und mein Gegenüber auch klar kommuniziert, was wirklich wichtig ist.

Die Verhandlungen im Business und vor allem in der Politik sind meist das glatte Gegenteil: Man versteckt sich hinter politisch korrekten Formulierungen und juristisch relevanten Themen und spricht einen Konflikt auf gar keinen Fall konkret an. Aus meiner Sicht ist es oft die pure Angst, die Verhandlungsführer in Business und Politik ausweichend und schwammig formulierend verhandeln lassen. Es ist die Angst vor der Niederlage, die Angst, ein Nein zu bekommen. Zusätzlich glauben diese Leute, dass ein Ausweichen oder Aussitzen den Konflikt lösen wird. Tut es aber nicht. Der Konflikt wird sogar noch größer und damit schwieriger zu lösen.

Sie kennen sicherlich das Beispiel aus vielen Verhandlungsbüchern, die auf dem sogenannten Harvard-Konzept beruhen, in dem zwei Mädchen um eine Orange streiten. Mädchen A möchte die Orange haben, und Mädchen B möchte diese Orange ebenfalls. Es geht hin und her, die Mutter kommt aus der Küche und schneidet die Orange in zwei Teile. Es kommt zu einem Kompromiss, einem Treffen in der Mitte. Beide Mädchen sind nicht wirklich glücklich, denn sie haben nicht bekommen, was sie eigentlich wollten, aber sie können mit dem Ergebnis einigermaßen leben.

Diese Verhandlungsbücher beschreiben den goldenen Weg zu einer besseren Einigung: Die Mutter hätte nach den Motiven fragen müssen. Mädchen A hätte geantwortet, dass sie die Orange für den Orangensaft haben möchte. Mädchen B hätte

gesagt, dass sie die Schale der Orange für das Kuchenbacken braucht. Die Mutter hätte also die Orange ausgepresst und den Saft Mädchen A gegeben, die Schale hätte Mädchen B bekommen. »Win-win« wird das genannt – beide Mädchen sind glücklich.

Das ist ein sehr schönes Beispiel, eine schöne Theorie und ein Traumzustand in unserer heilen Welt. Bei der Polizei haben wir diese Welt die »lila Kuh« genannt – es gab eine Werbung mit lila Kühen auf saftigen Weiden, die heile Welt eben. Die Realität ist anders. Ein Geiselnnehmer sagt: »Fluchtwagen – oder ich erschieße die Geisel!« Und ein Verhandlungsführer der Polizei fragt: »Was ist Ihr eigentliches Motiv?« Offene Fragen wären noch schlimmer, die schlimmste Frage wäre: »Warum?« Spätestens jetzt würde der Geiselnnehmer schießen.

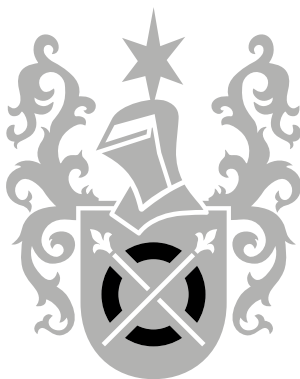
Die Welt ändert sich dramatisch. Verhandlungen werden meist nicht mehr mit Menschen geführt, die man schon lange kennt und zu denen man Vertrauen aufgebaut hat. Die Verhandlungen der Zukunft finden in einem globalen Umfeld statt und werden zu einem großen Teil digital geführt. Verhandlungsmuster, die noch vor einem Jahr funktioniert haben, funktionieren heute nicht mehr. Wir bemerken an unserem Institut, dass viele Führungskräfte komplett überfordert sind und keine Anweisung für diese neuen Verhandlungssituationen haben.

Dieses Buch ist die Anweisung für schwierige Verhandlungen der Zukunft. Wir hören oft, dass Firmen mit dem »Schraner-Konzept« verhandeln, obwohl unsere Philosophie der Verhandlung noch nie als Konzept vorgestellt wurde. Auch Universitäten vergleichen das Harvard-Konzept mit dem Schraner-Konzept. Ich habe deshalb alle Strategien und Taktiken zusammengetragen und zu einem Konzept geformt. Es geht um nachvollziehbare und erprobte Techniken, die Sie in

allen schwierigen politischen und geschäftlichen Verhandlungen anwenden können.

Andere Verhandlungskonzepte berufen sich auf Theorie – mein Konzept basiert auf der Praxis.

Ein Wappen – vier Prinzipien



Das Schranner-Konzept

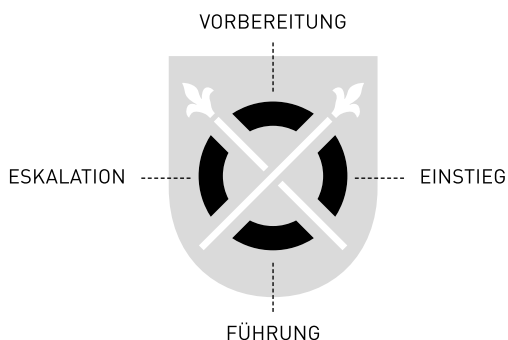
Ich möchte Ihnen mein Verhandlungskonzept anhand meines Wappens darstellen. Das »Schranner-Wappen« wurde erstmals 1795 urkundlich erwähnt, es ist mein Familienwappen. Ich habe es für unser Institut modernisiert, aber die wichtigsten Elemente beibehalten: die vier Schrannen-Bänke, zwei Gerichtsstäbe und der Helm.

Vier Schrannen-Bänke

Die Bezeichnung »Schranne« leitet sich ursprünglich vom italienischen Wort »scranna« für »Gerichtsbank« ab. Es bezeich-

nete die erste Instanz der Gerichtsbarkeit, bei der vier Bänke im Kreis aufgestellt wurden und dann verhandelt wurde. Heute noch gibt es in vielen Städten Süddeutschlands einen Schrankenplatz oder eine Schrankenhalle, die auf diese Gerichtsbarkeit verweisen.

Diese Verhandlungen wurden öffentlich auf dem Marktplatz geführt. Auf einer Bank saß der Richter, der sich die Positionen der Streitparteien anhört. Auf der zweiten Bank saß der Kläger, auf der dritten Bank der Angeklagte, auf der vierten Bank ein neutraler Beobachter der Streitsache. Der Ankläger konnte seine Klage vorbringen, der Angeklagte sich verteidigen. Zur Klärung des Sachverhalts wurde der neutrale Beobachter befragt.



Die vier Schranken-Bänke

Die erste Bank des Wappens bezieht sich auf das erste Element der Verhandlung, die Vorbereitung. Ich habe festgestellt, dass sich fast alle Parteien falsch auf eine Verhandlung vorbereiten: Die meisten möchten einen Konflikt, ein Nein vermeiden. Viele Verhandlungsführer gehen negativ geprägt in eine Verhandlung – irgendein schlimmes Szenario soll durch die anstehende Verhandlung unbedingt vermieden werden. Und genau dieser Ansatz ist falsch. Es gilt, einen positiven Zugang

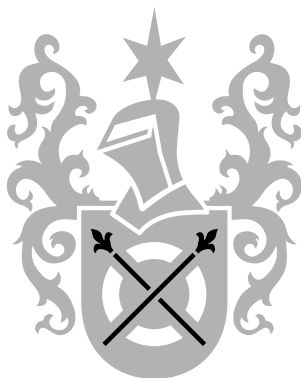
zur Verhandlung zu finden, sich auf den anstehenden Konflikt zu freuen und »auf Sieg zu spielen«.

Die zweite Bank des Wappens bezieht sich auf das zweite Element der Verhandlung, den Einstieg. Da Sie nun bestens vorbereitet sind, sollten Sie den Konflikt direkt ansprechen. Ich möchte Sie ermuntern, den Konflikt eben nicht zu vermeiden, sondern aktiv herbeizuführen. Das bewusste Ansprechen des Konflikts sendet wichtige Signale an die Gegenseite. Das wichtigste Signal: Sie haben keine Angst.

Die dritte Bank fokussiert sich auf die Führung der Verhandlung, besonders wenn es schwierig wird. Es braucht eine klare Strategie, eine klare Richtung für eine schwierige Verhandlung. Ein großer Fehler der Verhandlung ist, Intuition zuzulassen. Denn Intuition beruht auf Emotionen, und in Stresssituationen ist das geradezu gefährlich. Sie reagieren auf eine Stresssituation mit einer Emotion: Sie ärgern sich oder, noch schlimmer, Sie freuen sich.

Die vierte Bank zeigt den gesamten Prozess mit der Eskalation. Wichtig ist, eine Sackgasse vorzubereiten, herbeizuführen – und im richtigen Moment zu einer Lösung zu führen. Meine Philosophie der Verhandlung ist nicht rechthaberisch und stur, sondern genau das Gegenteil: Es gilt, mit einer gewissen Leichtigkeit die Lösung herbeizuführen.

Zwei Gerichtsstäbe



Die beiden Gerichtsstäbe des Schraner-Wappens

Die beiden Gerichtsstäbe symbolisieren Würde und Gerechtigkeit. Bei einer Verurteilung wurde ein Gerichtsstab über den Verurteilten gebrochen. Die Redewendung »den Stab über jemanden brechen« beruht auf diesem Richterspruch.

Nun, das Wort Gerechtigkeit ist wohl das gefährlichste Wort in einer Verhandlung. Was bitte ist gerecht? Was ist fair?

Mich stören die Formulierungen gerecht, gerechter, am gerechtesten. Wenn etwas gerecht ist, dann gibt es doch keine Steigerung zu »gerechter«. In schwierigen Verhandlungen können diese Worte zu einer ungewollten Eskalation führen. Vor allem, wenn ein »fares Angebot« von der Gegenseite abgelehnt wird, droht die ungewollte und unvorbereitete Eskalation.

Für mich gibt es in Verhandlungen keine Wahrheit und keine Gerechtigkeit. Ich bin Pragmatiker: Es gibt eine Lösung oder keine Lösung.

Der Helm



Der Helm des Schranner-Wappens

Der Helm ist das Symbol für einen Ritter, einen Krieger von hohem gesellschaftlichem Rang. Die Ritterlichkeit beschreibt Würde, Demut und Tapferkeit als Tugenden.

Diese Worte muten sehr altmodisch an. Interessant finde ich, dass gerade Kinder und Jugendliche diese Worte heute wieder benutzen. Wenn Ihre Kinder *Fortnite* spielen, haben Sie sicherlich von »Ehrenmann« und ähnlichen Worten gehört.

Verhandeln für mehr Klimaschutz

Während ich im Sommer 2019 dieses Buch schreibe, diskutieren die Medien über das weitere Vorgehen beim Thema Klimaschutz. Fridays for Future hat mit den Schülerstreiks das Bewusstsein für ein verändertes Verhalten im Klimaschutz geprägt. »Was nun?«, schreiben die Medien, »wie soll es nun weitergehen?« Kinder und Jugendliche haben sozusagen ihre

Pflicht getan und die Erwachsenen aufgerufen, das Klima zu retten. Das Bewusstsein ist da, Politiker begrüßen die Aktivitäten der Kinder – und tun nichts.

Anhand des Schraner-Konzepts möchte ich Ihnen eine kurze Übersicht über das richtige Vorgehen geben, ohne in die Tiefe der Strategien und Taktiken abzutauchen.

Prinzip 1: Vorbereitung

Fridays for Future ist keine Organisation mit klaren Hierarchien. Es gibt kein Board, keinen Vorstand und keine Gremien, die einen Beschluss fassen können. Daher wird es auch keinen Auftrag für eine klare Verhandlungsführung geben. Das ist sehr schade, weil derzeit der richtige Zeitpunkt für die Verhandlung wäre. Das »Window of Opportunity« ist geöffnet, und eine Verhandlung wäre derzeit sehr erfolgversprechend.

Die Vorbereitung müsste ins Positive gedreht werden. Es darf nicht mehr von »Vermeidung« gesprochen werden, sondern es braucht ein »Bündnis für das Klima 2025«. Ein »Bündnis« zeigt eine Verbundenheit mit vielen Leuten, die sich für dieses Thema starkmachen. Die Jahreszahl »2025« zeigt den Weg zu einer Lösung, mit genug Zeit zur Umsetzung, aber auch einem konkreten Datum, das sich erreichen und kontrollieren lässt. Die momentan von der deutschen Bundesregierung genannten Zahlen für das Jahr 2050 sind lächerlich, da sich niemand einen solch langen Zeitraum vorstellen kann – und die Politik wieder einmal die Möglichkeit hat, das Thema tatenlos auszusitzen.

Statt den Politikern und Erwachsenen Vorwürfe wegen der Versäumnisse zu machen, müsste man also mit einem positiven Ziel die Menschen zum Mitmachen begeistern. Es braucht

ein sogenanntes Momentum, um jetzt in die Umsetzung zu kommen, die ersten Kohlekraftwerke abzuschalten oder gesetzliche Vorgaben zum Klimaschutz zu machen.

Prinzip 2: Einstieg

Ja, es braucht einen Konflikt, und es braucht ihn jetzt. Die Forderungen von Fridays for Future sind auf deren Internetseite formuliert, jedoch nicht griffig und konkret genug. Es müssten drei Forderungen priorisiert werden, und mit diesen sollten die Aktivisten in die Verhandlung einsteigen. Ein Verhandlungsteam müsste die Bundesregierung zu einer Verhandlung einladen, begleitet von einer öffentlichen Aktion.

Das Team von Fridays for Future würde sich an einem symbolhaften Ort treffen, beispielsweise dem Hambacher Forst, und auf das Verhandlungsteam der Bundesregierung warten. Sollte die Regierung tatsächlich auftauchen, wäre das der Start für die Verhandlung mit den drei Forderungen. Sollte die Regierung nicht kommen, wären das wichtige Bilder für das Fortsetzen der Kampagne: Wir sind hier, wir übernehmen Verantwortung und wollen eine Lösung finden, doch unsere Regierung ist nicht mal erschienen. Ein Bild würde die leeren Stühle für die Vertreter der Bundesregierung zeigen.

Prinzip 3: Führung

Beide Parteien würden ein kleines Verhandlungsteam mit je drei Leuten entsenden, die notwendigen Experten würden in einem separaten Raum warten. Es gäbe eine klare Agenda, einen klaren Fahrplan, und die Punkte würden nacheinander verhandelt und abgearbeitet.

Die Vergangenheit wäre kein Thema, es gäbe keine Vorwürfe, sondern nur den gemeinsamen Willen zu einer tragfähigen Einigung. Eine Vertagung der Verhandlung wäre auch nicht möglich, weil der weltweite Schülerstreik bereits vor der Tür steht. Außerdem gibt es im Dezember 2019 das nächste große Klimatreffen in Santiago de Chile – spätestens dann müssten Ergebnisse vorliegen.

Prinzip 4: Eskalation

Aufgrund der politischen Rahmenbedingungen und entscheidungsunwilliger Politiker würde es wohl keine Einigung geben – es braucht die Eskalation. Fridays for Future müsste mit einer Warnung an die Öffentlichkeit gehen und im Hintergrund eine gesichtswahrende Brücke für die Regierung bauen.

Doch Politiker entscheiden nur, wenn der öffentliche Druck sehr stark ist. Die Eskalation ist somit ein wichtiges Element, um eine Lösung herbeizuführen.

Es geht um die Zukunft

Erlauben Sie mir bitte eine persönliche Einschätzung. Ich habe vier Kinder, und der Klimaschutz ist ein wichtiges Thema und Grundlage für viele Diskussionen bei uns zu Hause. Politisches Engagement habe ich mir immer von meinen Kindern gewünscht, es ist die Voraussetzung für eine funktionierende Demokratie.

Seit über sechs Monaten streiken Schüler freitags weltweit, Politiker überschütten die Kinder mit Lob – und tun mal wieder nichts. Stand heute hat Fridays for Future noch nichts erreicht, es gibt keine konkreten Maßnahmen zum Klimaschutz.

Wenn es nicht bald zu ernsthaften Verhandlungen kommt, werden wir die Kinder und Jugendlichen frustrieren.

Frustration ist der Nährboden für Gewalt. Es wird eine Radikalisierung geben, die kaum zu kontrollieren und nur schwer zu stoppen sein wird. Es geht also bei dieser Diskussion nicht allein um das Klima – es geht um die Zukunft unserer Kinder. Und es braucht einen Konflikt, um Klimaverhandlungen zu starten, sonst wird nichts passieren.

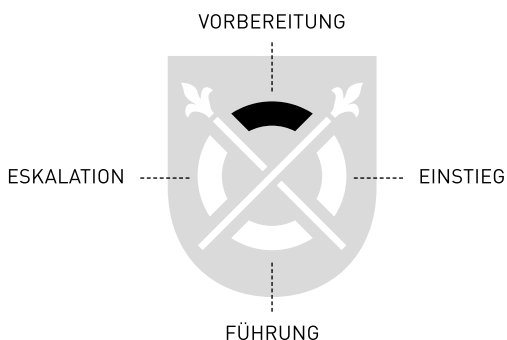
PRINZIP 1

Play to win:

Vorbereiten, nicht vorbelasten

»Die Zukunft war früher auch besser.«

Karl Valentin



Verhandlungen der Zukunft

Um sich auch in Zukunft auf Verhandlungen optimal vorbereiten zu können, ist es wichtig, die Veränderungen zu verstehen. *Früher* hatten Unternehmen einen Dreijahresplan mit klaren Milestones, die eingehalten werden mussten. Es gab klare Ziele, eine klare Strategie und klare Punkte zur Umsetzung. *Heute* funktionieren diese Pläne nicht mehr, weil durch unzählige Veränderungen während dieser drei Jahre frühzeitig reagiert werden muss.

Das heutige Management wird gerne mit einem Besuch in einem Supermarkt verglichen: *Früher* hatte man einen Ein-

kaufszettel dabei, den man abgehakt hat. Man wusste, was man wollte, und man konnte davon ausgehen, dass im Supermarkt alles verfügbar war. *Heute* geht man in den Supermarkt und schaut, was frisch, lecker und günstig ist. Danach stellt man sich sein Menü zusammen. Man weiß, dass man ein Abendessen kochen wird, lässt sich aber von dem Angebot inspirieren und trifft die Entscheidung erst nach Sichtung der verfügbaren Informationen.

Unübersichtlichkeit

Auch Verhandlungssituationen sind *heute* sehr viel unübersichtlicher, als sie das *früher* waren.

Beispiel: Wir begleiten derzeit eine schwierige Verhandlung in der Automobilbranche. Dabei gibt es viele schwer einschätzbare Faktoren: gesetzliche Vorgaben, CO₂-Steuern, Handelskonflikte mit China und den USA, die Ablösung des Verbrennungs- durch den Elektromotor, autonomes Fahren und viele andere mehr. Zudem hat die konfrontative Verhandlungsführung des US-Präsidenten Donald Trump bisherige Glaubenssätze durcheinandergewirbelt: Strafzölle werden angedroht, zurückgenommen und nochmals angedroht. Deutsche Automobilhersteller wie BMW waren und sind mit der Frage konfrontiert, ob ein Werk in den USA sinnvoll ist und Investitionen getätigt werden sollten.

Für die Vorbereitung der Verhandlung bedeutet das, den Spielraum zu vergrößern, mehr Flexibilität zu erlauben und sich nicht zu früh festzulegen. Denn eine zu frühe Festlegung wird mit Sicherheit am Ende zu einem Gesichtverlust der einen Partei führen, da während der Verhandlung ständig neue Informationen auftauchen. Man entscheidet sich also nach Sichtung der verfügbaren Informationen.

Verhandlungstipp

In unübersichtlichen Verhandlungsprozessen wird es keine finalen Entscheidungen mehr geben, sondern ein Ziel für die Verhandlung und eine flexible Strategie auf dem Weg dorthin.

Konkret bedeutet das, dass Sie sich nie festlegen dürfen und nie das Wort »final« benutzen dürfen. Sie entscheiden sich erst nach Sichtung der Informationen während der laufenden Verhandlung, nicht schon während der Vorbereitung der Verhandlung.

Fehlende Beziehungen

Glaubt man den Statements der globalen Konzerne, stehen Begriffe wie »langfristige Partnerschaften« und »Nachhaltigkeit« an oberster Stelle der Unternehmensziele. *Früher* waren diese Partnerschaften in persönlichen Beziehungen vorhanden. Manager blieben viele Jahre in einer Position, die Verhandlungen waren oft regional, und man konnte sich über die Zeit ein tragfähiges Beziehungsnetz aufbauen.

Beobachtet man die Verhandlungssituationen dieser Konzerne *heute*, bemerkt man sehr oft ein fehlendes Beziehungsgeflecht. Verhandlungsteams werden zur kurzfristigen Zielerreichung innerhalb von Quartalsergebnissen eingesetzt. Die Teammitglieder werden aus der internationalen Organisationsmatrix ausgesucht, ohne vorherige Beziehungen zu berücksichtigen. Verhandlungsteams kommen aus unterschiedlichen Kulturen, mit unterschiedlichen Sprachen, aus unterschiedlichen Zeitzonen, mit unterschiedlichen eigenen Interessen und sollen gemeinsam an einem Strang ziehen und das Unternehmensziel sichern. Das fehlende interne Verständnis und die fehlende interne Abstimmung erschweren die Verhandlungsführung im Team – nachhaltig. Noch

schwerwiegender fällt die fehlende Beziehung zur Gegenseite ins Gewicht, denn dort werden Teams nach ähnlichen Gesichtspunkten zusammengestellt. Es kommen also zwei Teams an den Verhandlungstisch, die intern und extern keine bestehende und somit belastbare Beziehung haben.

Bei normalen »Day-to-day«-Verhandlungen fällt dieser Nachteil nicht weiter auf, bei schwierigen Verhandlungen fehlt das notwendige Sicherheitsnetz. Man hat kein Vertrauen und keine Möglichkeit, in einer Verhandlungspause zur Gegenseite zu gehen und ein »Nichtgespräch« zu führen. Diese im internationalen Kontext »off record« genannten Gespräche sind ein elementares Mittel zur Lösungsfindung bei angespannten und komplexen Verhandlungen. *Früher* ist dieser Nachteil nicht aufgefallen, weil es oft ein unsichtbares Netzwerk gab.

Beispiel: Holger und Martin hatten vor vielen Jahren in Stuttgart gemeinsam Maschinenbau studiert und nach dem Studium Kontakt gehalten. Holger war mittlerweile Leiter Key-Account-Management bei einem wichtigen Zulieferer der Automobilindustrie und Martin Chef einer Fachabteilung bei einem Hersteller von Automobilen.

Als eines Tages die Verhandlungsteams des Zulieferbetriebs und des Autoherstellers keine Lösung fanden und die Verhandlung abbrachen, drohte ein Lieferstopp. Holger und Martin erfuhren von dieser Situation, telefonierten miteinander, trafen sich in Stuttgart und fanden eine Lösung. Diese wurde den eigenen Verhandlungsteams mitgeteilt – beide Teams kehrten an den Verhandlungstisch zurück und vereinbarten einen Deal.

Dieses unsichtbare Netzwerk gibt es heute nicht mehr – und damit wird es in Zukunft auch die beständigen und verlässlichen Beziehungen nicht mehr geben. Die Einkaufsabteilung

sitzt beispielsweise in den USA, die Entwicklungsabteilung in Indien und der Entscheidungsträger in Deutschland. Das macht informelle Einigungen immer schwerer.

Wichtig wird für die Vorbereitung der Verhandlung sein, das Verhandlungsteam nach meinem FBI-Business-Modell aufzubauen, da nur so ein strategischer Durchgriff während einer schwierigen Phase gewährleistet werden kann.

Verhandlungstipp

Setzen Sie Ihr Verhandlungsteam mithilfe der FBI-Business-Prinzipien auf. So ist gewährleistet, dass Ihr Team die Rollen kennt und auf Ihrer Seite Sicherheit herrscht. Wichtig ist, dass Sie nicht in ein Ratespiel einsteigen, sondern in der Vorbereitung bei sich und bei Ihrem Team bleiben.

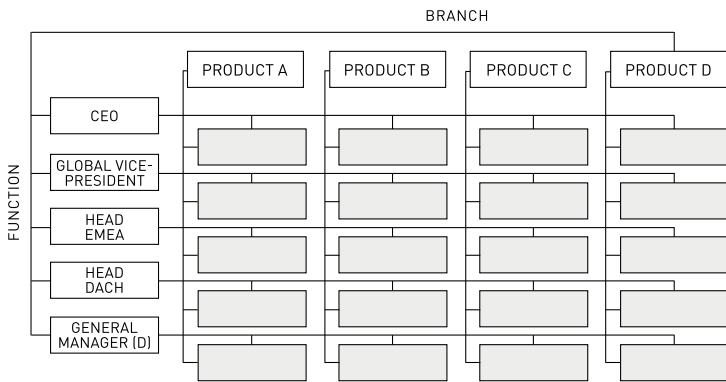
Informationsdefizit und Entscheidungsbefugnis

Das Problem der Verhandlung ist nicht, dass zu wenig Informationen zur Verfügung stehen. Das Problem ist, dass diese Informationen nach falschen Gesichtspunkten selektiert werden.

In Verhandlungsprozessen besteht zudem die Gefahr, dass man mit den falschen Leuten am Verhandlungstisch sitzt. Oft ist überhaupt nicht klar, wer in einem Verhandlungsprozess tatsächlich verantwortlich ist, entscheiden kann und entscheiden darf. Man weiß auch nicht, wer die Informationen gesammelt und selektiert hat.

Konzerne sind in einer Matrixorganisation aufgestellt. Es gibt Verantwortungen für Fachbereiche und für geografische Gebiete. Fachbereiche haben eigene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, dazu Qualitätssicherung, Pre-Sales –

und das alles mit den dazugehörigen Hierarchiestrukturen. Bei den Regionalabteilungen gibt es unterschiedliche Hierarchien, beispielsweise einen »General Manager Germany«, dann einen »Head DACH« und darauf »Head of EMEA«, überlagert vom »Global Vice President« und über allem ein C-Level-Entscheidungsträger. Diese Matrix ist notwendig, und sie funktioniert zuverlässig und gut bei normalen, nicht besonders schwierigen Verhandlungen.



Beispiel einer Matrixorganisation

Bei schwierigen Verhandlungen mit internen und externen Eskalationen bietet die Matrixorganisation allerdings keinen Halt. Es kommt zu einem unkontrollierten Einschreiten von irgendwelchen Managementebenen. Das Topmanagement will lediglich helfen, zerstört jedoch den Verhandlungsprozess. Ich nenne dieses Einschreiten »friendly fire« – gut gemeint, aber schlecht für die Zielerreichung.