



Friedrich Merz und Donald Trump reichen sich im Oval Office die Hand. Foto: REUTERS

WiWo+ RICHTIG VERHANDELN

Verhandeln wie Trump – wer auf Win-win hofft, hat oft schon verloren

Der Verhandlungsprofi Matthias Schraner erklärt, warum Win-win in Verhandlungen oft scheitert und wie Unternehmen mit Macht, Drohungen und harten Forderungen umgehen.

Nina Jerzy
29.08.2026 - 13:35 Uhr

WirtschaftsWoche: Herr Schraner, hat jemand, der aktuell bei einer schwierigen Verhandlung auf ein Win-win-Ergebnis hofft, bereits verloren?

Matthias Schraner: Aus meiner Sicht ja. Weil Win-win voraussetzt, dass mein Gegenüber genauso fair und rational ist wie ich. Wenn das der Fall ist, wir beide offen und kooperativ sind, kann das noch gehen. Aber mittlerweile finden es Leute ganz normal, Macht und Drohungen einzusetzen, weil sie gewinnen wollen. Dann muss ich umschalten können.

War das früher wirklich besser?

Früher gab es mehr gemeinsame Werte. Früher hätte jemand wie Donald Trump

niemals Fifa-Boss Gianni Infantino anrufen, damit er eine Rote Karte zurücknimmt. Da hat sich grundlegend etwas verändert. Die Linie, was gesellschaftlich akzeptiert wird, hat sich verschoben.

Für Sie sind harte Arbeitskämpfe Zeichen für das Ende von Win-win. Allerdings gab es auch schon vor 50 Jahren brutale Streiks, die sich über Monate hinzogen.

Trotzdem ist die Lage heute anders. Klar, wenn jemand wirklich fundamentale Arbeitnehmerrechte schützen will, muss ein Streik möglich sein. Aber wenn die Pilotengewerkschaft Cockpit wegen der Altersvorsorge von Spitzenverdienern das Land lahmlegt, dann hat sie ihre Macht missbraucht.



Foto: Schranner AG

Zur Person

Matthias Schranner



Wie wäre das früher abgelaufen?

Mit einer klassischen Verhandlung im Hintergrund. Arbeitskampf ist für die Bühne gemacht, für das Publikum orchestriert – in diesem Fall, um neue Mitglieder zu werben.

Ist die Bühnenshow also inzwischen der wichtigste Teil bei Verhandlungen

– und gar nicht so sehr das Ergebnis?

Unbedingt, Verhandlungen im Hintergrund gibt es da oft gar nicht mehr. Der Arbeitskampf wird vielmehr genutzt, um sich zu profilieren, seine Position und Reputation zu stärken. Und man nimmt in Kauf, dass das Land dadurch riesigen Schaden nimmt. Das gilt für Unternehmen genauso.

Dabei sind vermeintliche Rückzieher sogar Teil der knallharten Strategie, oder? Wer hämisch von TACO (Trump Always Chickens Out – Trump knickt immer ein) spricht, geht dem US-Präsidenten auf den Leim.

Ja, Trump preist die Rückzieher definitiv ein. Er kommt aus dem Immobilienbereich. Ich kenne keinen Immobilienhändler, der mit dem richtigen Preis in Verhandlungen einsteigt. Trump schaut, was geht und wie die Gegenseite reagiert. Diese Strategie überträgt er auf die Straße von Hormus.

ROHSTOFF-DEAL

**USA sichern sich riesige Ölvorkommen in Venezuela**

Anfang des Jahres nahmen US-Spezialkräfte Venezuelas langjährigen Staatschef Nicolás Maduro fest. Nun soll es eine Vereinbarung über Ölvorkommen des Landes geben.

Ist Trump also eher Symptom und weniger Auslöser einer Ära von No Win-win?

Trump ist für mich nicht das Problem. Gerade in den USA ist ein aggressiver

Verhandlungsstil nichts Neues. Das eigentliche Problem sind die vielen Trump-Nachahmer, die auf den Putz hauen und aggressiv einsteigen, aber nicht seine Professionalität besitzen. Ich habe mehrfach mit der Trump-Regierung verhandelt. Mit denen lässt sich durchaus reden.

Wohingegen der kleine Möchtegern-Trump richtig gefährlich wird?

Super gefährlich. Du gibst Leuten eine Waffe in die Hand, die sie nicht bedienen können. Aggressive Verhandlungsführung muss man beherrschen und erkennen, wann man Gas wegnehmen muss. Viele geraten aber schnell in einen Rausch und hauen noch mehr drauf.

WiWo+ REGIERUNGSKRISE IN FRANKREICH 

Die Kunst des Kompromisses

von Varinia Bernau und Dominik Reintjes

Die Trump-Regierung wollte, dass ein europäischer Pharmakonzern den Preis seiner Bestseller in den USA um 70 Prozent reduziert. Sie haben das auf acht Prozent heruntergehandelt. Warum aber gibt die Politik nicht von vornherein acht Prozent aus – und bleibt knallhart dabei, anstatt einzuknicken?

Du hast immer zwei Verhandlungen: eine externe und eine interne. Jede Verhandlung muss intern gerechtfertigt werden. Trump würde acht Prozent als Anfangswert gar nicht erst akzeptieren. Aber wenn sein Verhandler sagt „Wir haben sie auf acht Prozent gebracht“, kann er das intern als Erfolg verkaufen.

Dazu braucht es aber auf der Gegenseite einen langen Atem?

Beim amerikanischen Verhandlungsstil wird sehr lange auf der Maximalforderung beharrt, bevor eine Kooperation angeboten wird. Das kennen wir nicht in Deutschland. Wir gehen immer gleich mit der Kooperation in Verhandlungen und sind deshalb emotional extrem geladen, wenn es sich zieht.

WiWo+ MANAGEMENT 

„Für unangenehme Gespräche braucht man Mut“

von Volker ter Haseborg

Also Zähne zusammenbeißen und cool bleiben?

Genau, man muss das aushalten können und sich keine Blöße geben. Wenn Trump fordert „Ich will Grönland“ nicht gleich sagen „Das ist blöd“, sondern „Hab ich notiert“.

War Win-win früher in gewisser Weise eine schöne Illusion, weil viel Wohlstand zu verteilen war?

Mit vielen Jahren Wirtschaftswachstum im Rücken kann jeder verhandeln: Teilen wir halt den Wohlstand. Jetzt aber kommt es wirklich aufs Können an, wenn bestimmte Branchen mit Vollgas auf die Wand zurasen.

VERHANDLUNGEN

„Sie müssen auch außerhalb von Verhandlungen Vertrauen aufbauen“

von Dominik Reintjes



Warte ich ab, wie die Gegenseite die Verhandlung angeht: hart oder kooperativ?

Nein, zurücklehnen ist falsch. Ich muss immer den Rahmen setzen, ehe es um Inhalte geht. Ein Rahmen kann auch darin bestehen zu sagen: Wir haben beide Verantwortung, eine Lösung zu finden. Es ist wichtig, dass wir uns zusammensetzen. Unser Vorschlag wäre dieser Termin und dass von unserer Seite aus diese Leute kommen, von Ihrer jene.

Und wenn die Gegenseite zuerst ein Datum nennt?

Dann habe ich schon einen Riesenfehler gemacht. Dann war ich zu langsam und befinde mich bereits in dem Konflikt.

WiWo+

WiWo+ VW-WERK WIRD VERKAUFT

Osnabrück setzt auf Rüstung statt Autos – das ist das Vorbild für diese Idee

von Max Biederbeck, Martin Seiwert und Max Haerder



WiWo+ BÖRSENWOCHE ANALYSE

So profitieren Anleger von der zweiten KI-Welle

von Moritz Kudermann



WiWo+ C24 BANK

Die Digitalbank C24 wächst – und die Probleme wachsen mit



Wie komme ich da raus?

Indem ich zum Beispiel sage: Gut, dann brauche ich aber bis dahin folgende Informationen von Ihnen.

Nicht aus Prinzip einen anderen Termin vorschlagen?

Nein. Es geht um das Signal: Ich bin da, ich will eine Lösung. Immer super nett und respektvoll. Aber auch immer fordernd und drängend.

Lesen Sie auch: „Der Vorwurf, ich würde alles allein entscheiden, ist unfair“