

WELT: Herr Schranner, Forbes hat Sie zu einem der besten Verhandler der Welt ernannt. Ein ungewöhnlicher Beruf. Wie wird man das?

Matthias Schranner: Ich bin mit 17 zur Polizei gegangen. Das war damals die einzige Möglichkeit, aus meinem kleinen Dorf herauszukommen. Ich war zunächst in Wackersdorf am Bauzaun, danach sechs Jahre bei der Drogenfahndung – mit langen Haaren, nachts allein im Hinterhof mit Drogendealern verhandeln. Dann habe ich studiert und bin zum Verhandlungskommando gekommen. Sechs Jahre lang habe ich mit Geiselnehmern, Bankräubern oder Menschen in Suizidsituationen verhandelt. Anschließend habe ich mich selbstständig gemacht und versucht, dieses Wissen aus Krisenverhandlungen auf andere Bereiche zu übertragen.

WELT: Wird man als guter Verhandler geboren?

Schranner: Ein Psychologe, mit dem ich mich intensiv austausche, sagt, das beruhe wahrscheinlich stark auf meiner Kindheit. Ich bin in sehr armen Verhältnissen auf einem Bauernhof aufgewachsen. Bei uns gab es viel Streit. Ich habe mich nie eingemischt, saß still dabei und habe beobachtet. Offenbar habe ich dadurch ein sehr gutes Gefühl für Eskalationen entwickelt. Ich spüre die Stufe einer Eskalation und häufig auch, wann die nächste kommt. Dazu kamen fast 20 Jahre Polizei, nie am Schreibtisch, immer vorne, am Bauzaun, im Hinterhof einer Disco oder später bei Geiselnahmen. Ich habe außerdem den Vorteil, dass ich eher introvertiert bin. Ich muss nicht die ganze Zeit reden. Dadurch kann ich zuhören und abwarten. In jeder Verhandlung gibt es diesen Moment, diese eine Sekunde. Die muss man erkennen – und dann muss man hineingehen.

WELT: Wie funktioniert diese Mustererkennung? Wann wissen Sie: Jetzt muss ich eingreifen?

Schranner: Wenn jemand Formulierungen benutzt wie „aus meiner Sicht“ oder „ich glaube“, weiß ich, dass die Eskalation noch relativ weit unten ist. Die Menschen erkennen an, dass unterschiedliche Sichtweisen existieren. Wenn dann jemand sagt: „Aber Herr Schranner, Fakt ist doch ...“, weiß ich: Jetzt wird es gefährlich. Denn die nächste Stufe ist häufig die Abschottung. Die Menschen glauben, recht zu haben, und holen niemanden mehr dazu, der das infrage stellen könnte. Sobald jemand glaubt, dass er recht hat, wird er scheitern.

WELT: Haben Sie bei der Polizei Fehler gemacht?

Schranner: Natürlich. Immer dann, wenn ich emotional involviert war. Einmal hatte ein Mann seine Frau mit einem Messer schwer verletzt und ließ die Rettungskräfte nicht zu ihr, weil sie seiner Meinung nach dafür sterben sollte. Da bin ich emotional geworden. In diesem Fall war ich nicht der souveräne Profiverhandler. Die meisten Fälle konnte ich aber mit großer emotionaler Distanz führen.

WELT: Dann wäre Regel Nummer eins: Wer emotional involviert ist, sollte nicht selbst verhandeln?

Schranner: Auf alle Fälle. Das sieht man sehr schön bei Gehaltsverhandlungen. Unsere Kunden haben kein Problem damit, das Gehalt eines Kollegen zu verhandeln. Beim eigenen Gehalt werden sie plötzlich extrem emotional. Der Verhandlungsgegenstand ist derselbe. Aber weil ich für mich selbst verhandle, verbinde ich ihn mit Emotionen.

WELT: Sollte man also niemals sein eigenes Gehalt verhandeln, sondern jemanden anderen schicken?

Schranner: Es wäre schön, wenn das funktionieren würde. Wenn möglich, sollte tatsächlich ein Kollege deine Sache verhandeln. Im Business lassen wir emotional Betroffene bei schwierigen Verhandlungen deshalb nicht an den Tisch. Ein Key-Account-Manager, der nach der Preisverhandlung weiterhin eine gute Beziehung zum Kunden haben möchte, wird irgendwann

nachgeben, weil er gemocht werden will. Allein deshalb halte ich es für problematisch, einen Key-Account-Manager die entscheidende Preisverhandlung führen zu lassen. Die wirklich schwierigen Verhandlungen sind die, bei denen ich niemanden schicken kann: mit meiner Frau, meinen Kindern, beim eigenen Gehalt. Dann muss ich mich umso besser vorbereiten.

WELT: Für Unternehmen würde das bedeuten: Die einen pflegen die Kundenbeziehung, andere führen die finale Verhandlung. Eine Art Good-Cop-Bad-Cop-Strategie?

Schranner: Nein. Good Guy, Bad Guy bitte nicht. Das ist altmodisch und kennt jeder. Der Verhandler muss auch nicht „hart“ sein. Ich würde eher von Konsequenz sprechen. Es braucht jemanden, der eine Verhandlungsstrategie konsequent umsetzen kann, ohne emotionale Bindung. Und natürlich müssen diese Leute wissen, wie Verhandeln funktioniert. Das kann man lernen. Es gibt bestimmte Taktiken: Zu Beginn sehr positiv sein, Gemeinsamkeiten betonen, den Rahmen setzen und anschließend eine Forderung stellen. Je schwieriger die Verhandlung, desto weniger Emotion darf ich zulassen.

WELT: Wie sollte ein professionelles Verhandlungsteam aufgebaut sein?

Schranner: Wir arbeiten mit einem Modell, das vom Crisis Negotiation Team des FBI entwickelt wurde. Dort gibt es drei Rollen: den Negotiator, den Commander und den Decision Maker. Der Negotiator ist der Verhandlungsführer. Er sitzt am Tisch und adressiert den Konflikt. Er sagt zum Beispiel: Wir brauchen plus zehn oder minus 20. Daneben sitzt der Commander. Er kann das Ganze wieder auffangen und über die Beziehung sprechen. Er ist gewissermaßen das Sicherheitsnetz des Negotiators. Und dann gibt es einen Entscheidungsträger. Der gibt den Rahmen und die Lizenz für die Verhandlung vor, sitzt aber selbst nicht am Verhandlungstisch. Bei fast allen schwierigen Verhandlungen, die wir sehen, sind diese Rollen nicht sauber getrennt. Dann eskaliert die Situation ohne Strategie, Muster und Struktur.

WELT: Sie haben ein neues Buch geschrieben, „Das Ende von Win-Win“. Hat sich die Art, wie wir verhandeln, grundsätzlich verändert?

Schranner: Sehr stark. Früher gab es gemeinsame Werte, auf die man sich verlassen konnte: die Unverletzlichkeit von Grenzen, Vereinbarungen im Rahmen der Vereinten Nationen, das Prinzip der Kooperation – wenn ich dir entgegenkomme, kommst du mir entgegen. Dann kommt ein Präsident Trump und sagt, er möchte Grönland übernehmen. Die Grundsatzfrage lautet: Wie verstehe ich diese Forderung? Will er Grönland tatsächlich? Oder ist das der Einstieg in eine Verhandlung, vielleicht Ablenkung? In einer Verhandlung gibt es Werte wie Kooperation und Fairness – und es gibt Interessen. „Ich will Grönland haben“ ist ein Interesse. Wir haben darauf mit Werten geantwortet: Du musst dich an die Regeln halten. Wir haben also jemandem, der mit Interessen argumentiert, mit Werten begegnet. Das war falsch.

WELT: Was hätten die Europäer stattdessen tun sollen?

Schranner: Ich war damals in Davos. Schon am Tag, bevor Trump kam, haben alle über ihn gesprochen. Er hatte das Thema gesetzt, bevor er überhaupt da war – ich glaube, das war ein wesentlicher Zweck dieser Forderung. Auf keinen Fall sollte man öffentlich sagen: Trump spinnt. Dieses permanente Zurechtweisen des amerikanischen Präsidenten halte ich für falsch. Er ist demokratisch gewählt, ob wir ihn mögen oder nicht. Richtig wäre gewesen, im Hintergrund mit ihm zu reden: „Wenn du die offene Konfrontation möchtest, bekommst du sie. Aber lass uns zunächst klären, was wir beide eigentlich wollen.“

WELT: Sie haben einmal gesagt: „Den König spielen die anderen.“ Was bedeutet das?

Schranner: Der Satz kommt aus dem Theater. Ein Schauspieler betritt als König verkleidet die Bühne, die anderen drehen sich um, verneigen sich, huldigen ihm. Der König wirkt wie ein König, weil die anderen ihn spielen. Hätten die anderen Schauspieler vorher beschlossen, den Typen auflaufen zu lassen, würde niemand Notiz von ihm nehmen – und das Publikum dächte: ein schlecht verkleideter Schauspieler. Trump beherrscht es meisterhaft den König zu spielen. Auf dem schottischen Golfplatz empfing er die EU-Chefin fast wie bei einer königlichen Audienz. Die entscheidende Frage lautet: Spiele ich mit? Aus Verhandlungssicht war es unglücklich, dort hinzufahren.

WELT: Wie bekommt man ihn in ein Gespräch hinter verschlossenen Türen?

Schranner: Erstens, indem man nicht hinfährt. Zweitens weiß ich aus Gesprächen mit Menschen aus seinem engsten Umfeld, dass Trump sehr professionell verhandeln kann, sobald die Tür geschlossen ist und keine Kamera da ist. Er spielt die Verhandlung – das ist kein Geheimnis, er hat das in seinem Buch beschrieben. Was er meisterhaft beherrscht: Diskussionen, Themen und Medien.

WELT: Europa scheint mit dieser Art große Probleme zu haben. Müssen wir uns von unserem moralischen Überlegenheitsgefühl verabschieden?

Schranner: Man müsste selbst stärker die Inszenierung übernehmen und Signale der Macht senden. Trumps Signale sollen das Gegenüber einschüchtern und in eine Rechtfertigungsposition drängen. Sobald man sich in die Defensive drängen lässt, verliert man. Die Welt ist nicht böser geworden, sie war schon immer so. Die Frage ist, ob wir mit unserem moralischen Zeigefinger noch zeitgemäß sind. Die frühere Außenministerin Annalena Baerbock ist mit dem Zeigefinger um die Welt geflogen und hat anderen gesagt, was sie falsch machen. Natürlich sagt dann niemand: Vielen Dank, wir übernehmen Ihre guten Ratschläge. Deutschland ist zuletzt bei der Wahl für einen Sitz im UN-Sicherheitsrat dramatisch gescheitert. Jemand, der diese Abstimmung begleitet hat, sagte mir: Viele hatten schlicht keine Lust mehr auf dieses deutsche moralische Auftreten.

WELT: An der Börse gibt es den Begriff „Taco Trade“ – „Trump always chickens out“. Er stellt Maximalforderungen und zieht sich später zurück. Ist das gefährlich?

Schranner: Ja, klar. Nummer eins: Seinen Drohungen glaubt irgendwann niemand mehr. Nummer zwei: Ihm läuft die Zeit davon. Unter dem Strich ist seine Bilanz begrenzt. Die Ukraine ist nicht befriedet, beim Iran sehe ich ein Desaster. Deshalb glaube ich, dass es im kommenden Jahr noch schwieriger werden könnte. Er muss fast aggressiver werden.

WELT: Was macht man, wenn man seine Glaubwürdigkeit durch nicht eingehaltene Drohungen verspielt hat? Im Alltag passiert das ständig: „Wenn ich nicht mehr Geld bekomme, kündige ich“ – und dann kündigt man doch nicht.

Schranner: Wir müssen Drohung und Warnung unterscheiden. Eine Drohung lautet: „Wenn du das nicht machst, dann ...“ Ich habe vier Kinder: Wenn du drohst und es nicht umsetzt, hast du verloren. In Politik und Wirtschaft ist es genauso. Das große Problem einer Drohung: Ich nehme mir selbst Optionen – und gleichzeitig der Gegenseite. Bei einer Warnung betone ich zunächst die Gemeinsamkeit und dann eine gemeinsame Gefahr. Mit Trump würde ich sagen: „Wir beide tragen dieselbe Verantwortung, unsere Volkswirtschaften fit zu machen. Sollten wir kein gutes Ergebnis erzielen, könnten die Börsen negativ reagieren – für uns beide.“ Die Konsequenz wird nicht von mir erzeugt, es gibt eine höhere Instanz von außen.

WELT: Wie überträgt man das auf die Gehaltsverhandlung?

Schranner: Du darfst nicht sagen: Ich möchte mehr Geld, damit ich künftig meine volle Leistung bringe. Die erwartet dein Chef ohnehin. Du musst für das Unternehmen argumentieren: „Wir beide wollen, dass unser Digitalbereich erfolgreicher wird. Ich möchte mehr Verantwortung übernehmen, ein größeres Team leiten oder einen AI-Bereich aufbauen. Dafür hätte ich gerne zehn Prozent mehr Gehalt, gern gestaffelt über drei Jahre.“ Damit habe ich gefordert und zugleich Verhandlungsbereitschaft signalisiert.

WELT: Viele würden mit 20 Prozent einsteigen, um bei zehn zu landen.

Schranner: Nein. Eine völlig überzogene Forderung kann bereits als Drohung empfunden werden, dann macht der andere innerlich zu. Und etwas darfst du nie sagen: dass du eine Alternative hast. „Ich habe ein gutes Angebot von einem anderen Unternehmen“ – da würden bei mir die Rollos heruntergehen. Ich möchte spüren, dass dieser Mensch mit mir zu einem Ergebnis kommen will und nicht innerlich längst mit anderen Optionen beschäftigt ist.

WELT: Wie stellt man Glaubwürdigkeit wieder her, wenn man beispielsweise gegenüber den eigenen Kindern mehrfach Konsequenzen angekündigt, aber nie umgesetzt hat?

Schranner: Das geht nicht von heute auf morgen. Glaubwürdigkeit muss über viele positive Beispiele wieder aufgebaut werden. Also: ab jetzt nicht mehr drohen. Stattdessen unterstützen und über viele kleine Schritte wieder Glaubwürdigkeit aufbauen.

WELT: Richten wir den Blick auf Wladimir Putin. Hat er sich verändert oder hat er uns getäuscht?

Schranner: Es war von Anfang an klar, dass er die Sowjetunion in irgendeiner Form wiederherstellen möchte. Er hat immer gesagt, die Ukraine müsse russisch sein. Was wir sehen, ist eine zunehmende Abschottung. Ich kenne Menschen, die im Hintergrund versuchen, Verhandlungskanäle aufzubauen – selbst Leute aus seinem Umfeld, die früher guten Zugang hatten, haben heute keinen mehr. Putin hat einen kleinen Kreis von vier oder fünf Leuten, über den fast alle Informationen laufen. Was werden die ihm sagen? Vermutlich nicht: „Es läuft katastrophal und wir haben es selbst verbockt.“ Genau diese Abschottung ist die große Gefahr.

WELT: Bleibt dann nur, seine Position so lange zu schwächen, bis Verhandlungen attraktiver werden?

Schranner: Stark vereinfacht gibt es in einer Verhandlung nur zwei Möglichkeiten: Einigung oder Nicht-Einigung. Ein Friedensvertrag würde Zugeständnisse bedeuten, dazu ist Putin offensichtlich nicht bereit. Die Fortsetzung des Krieges scheint für ihn momentan die bessere Alternative zu sein. Solange er glaubt, militärisch gewinnen zu können, wird er nicht ernsthaft verhandeln. Wenn ich Putin wäre, würde ich darauf setzen, dass die Zeit für mich arbeitet – den Krieg weiterführen und warten, bis Trump wieder weg ist und vielleicht ein demokratischer Präsident die Sanktionen lockert.

WELT: Trump wird häufig als Putin-Versteher wahrgenommen. Sie sehen das anders?

Schranner: Das habe ich nie so gesehen. Trump hat gesagt, er könne aus der Nato austreten oder Soldaten abziehen. Gemacht hat er es nicht. Die Sanktionen wurden verschärft, die militärische Präsenz erhöht. Der rote Teppich in Alaska war der Versuch, Putin über Eitelkeit einzufangen. Das hat nicht funktioniert, aber er hat es ausprobiert. Ich bin der Letzte, der Trump politisch verteidigen möchte. Aber was er wirklich kann: Er bleibt nicht in der Vergangenheit hängen. Bei den Verteidigungsausgaben hat Deutschland seine Forderungen anfangs belächelt. Heute sprechen wir über ganz andere Größenordnungen. Das ist ein Signal der Macht und der Abschreckung. Insofern nimmt er Putin sehr ernst.

WELT: Zum Abschluss etwas Praktisches: Welche drei Fehler sollte man bei einer wichtigen Verhandlung unbedingt vermeiden?

Schranner: Nummer eins ist die Einstellung. Ich brauche die Haltung: Ich will verhandeln. Im Sport würde man sagen: „Play to win“ statt „play not to lose“. Nicht am eigenen Sechzehner stehen und hoffen, dass der Gegner kein Tor schießt. Nummer zwei: keine schnellen Festlegungen. Wenn jemand sagt: „Ich möchte für die Reparatur den doppelten Preis“, antworte ich nicht: „Nein, auf keinen Fall“, sondern: „Okay, vielen Dank. Interessanter Einstieg.“ Möglichst lange alles offenhalten. Und Nummer drei: die Rechthaberei zu Hause lassen. Das Ziel einer Verhandlung ist nicht, das Gegenüber davon zu überzeugen, dass ich recht habe. Das Ziel ist, den Konflikt zu lösen.