

# «Meine lehrreichste Verhandlung hatte ich beim Händewaschen auf der Damentoilette»

In der Trump-Ära scheint alles verhandelbar. Aber auch wir verhandeln, jeden Tag. Zehn Dealmaker, vom alt Bundesrat zum Viehhändler, teilen Geschichten und Taktiken. VON FLURIN CLALÜNA, MICHAEL SCHILLIGER, FLORIAN SCHOOP, ALINE WANNER (TEXT) UND SIMON TANNER (ILLUSTRATIONEN)

## «Das Wichtigste: nicht gleich reagieren»

Matthias Schraner, 61, Experte für Geiselnahmen



Eine meiner lehrreichsten Verhandlungen begann mit einem Anruf an einem Samstagabend. Damals arbeitete ich bei der Polizei in München. Eine

Frau sagte: «Mein Nachbar hat sich vor meinen Augen erschossen.»

Zusammen mit einem Kollegen fuhr ich hin. Am mutmasslichen Tatort fanden wir aber keine Leiche, sondern einen lebendigen Mann mit einer Pistole. Als er uns entdeckte, schoss er zweimal. Wir blieben zum Glück unverletzt. Der Mann hielt die Waffe einer Frau an die Schläfe und sagte: «Raus mit euch, oder ich schiesse.» Wir waren gekommen, um einen vermeintlichen Suizid aufzuklären. Jetzt eine Geiselnahme. Was war passiert?

Das Wichtigste in einer solchen Situation: nicht gleich reagieren. Nie sofort das tun, was der andere fordert, sondern einfach mal durchatmen. Sonst legt man sich zu früh fest. Wir blieben also stehen, hielten unsere Pistole in

der Hand, aber richteten die Waffe zu Boden und schwiegen. Danach sagten wir: «Okay, verstanden, Sie müssen sich jetzt nicht gleich entscheiden.» So kann sich der Täter beruhigen und hat nicht das Gefühl, er müsse jetzt etwas tun.

Einer der wichtigsten Grundsätze in diesen Verhandlungen ist: Wir sprechen mit einem Menschen, nicht mit einem Geiselnahmer. Ich fragte, ob er jemanden verletzt habe. Er sagte: «Nein.»

Ich war 17 Jahre bei der Polizei und versuchte am Anfang dieser Gespräche immer, möglichst viele Informationen zu erhalten: über die Umstände, die Absicht des Täters, seine Beweggründe. Der Mann in diesem Fall sagte, er müsse auf jeden Fall am Montag zur Arbeit, sonst verliere er seine Stelle. Das war ein guter Anhaltspunkt, um in die Verhandlung einzusteigen. In den Gesprächen waren wir immer ehrlich, aber nie aggressiv oder drohend. Ich sagte: «Ich kann Sie nicht laufen lassen, aber wir können zum Staatsanwalt fahren und fragen, was sich machen lässt.» Schliesslich legte er die Waffe weg und kam mit.

Im Nachhinein stellte sich heraus, dass alles ziemlich chaotisch war und es deshalb wichtig ist, nicht zu interpretieren: Der Täter hatte nur eine Gaspistole und wollte damit die Aufmerksamkeit seiner Nachbarin erhaschen, in die er verliebt war. Weil sie ihn nie beachtet hatte, hatte er sich vor ihre Türe gestellt, geklingelt und sich die Pistole an den Kopf gehalten, worauf diese uns anrief. Der Mann, den sie für tot hielt, war also gar nicht tot. Als wir ankamen, eskalierte die Situation rasch, weil er

Angst bekam. Er hatte nie geplant, seine eigene Frau in der Wohnung als Geisel zu nehmen, sondern wollte ausschliesslich die Nachbarin beeindruckend.

Für mich war die Verhandlung lehrreich, weil nie zuvor jemand auf mich geschossen hatte. Es war auch meine erste Verhandlung mit einem Geiselnahmer. Natürlich trainiert man so was. Und dennoch ist der Ernstfall anders, mit einer ganz anderen Emotion. Da versteht man noch besser, warum Ruhe so wichtig ist.

Nicht sofort zu reagieren, ist in jeder Verhandlung von Vorteil. Das machen viele Leute falsch: Wenn der Partner etwas von ihnen möchte, legen sie sich sofort fest und sagen: «Nein, mache ich nicht», und der andere sagt: «Ich habe aber gestern bereits», und schon ist man mitten im Streit. Egal, ob Ehemann, Geiselnahmer oder Regierungsmitglied: Man sollte sich für den anderen und dessen Bedürfnisse interessieren und keine Absichten in sein Verhalten hineininterpretieren. Ein guter Einstieg wäre: «Erzähl doch mal.» Oder einfach: «Was machen wir jetzt?» Diese Frage haben wir bei der Polizei oft gestellt – und ganz überraschende Antworten erhalten.

Im Vorfeld einer Verhandlung sollte man wissen, was man erreichen will, eine persönliche Schmerzgrenze festlegen und eine Strategie: Ist die Beziehung zum Gegenüber vertrauensvoll, würde ich rasch kooperieren. Wenn nicht, zuerst Härte demonstrieren. Aber Vorsicht: Die meisten Leute überschätzen Beziehungen. Das sieht man in Erbstreitigkeiten. Falls man nicht sicher ist: lieber mit Forde-

rungen einsteigen und dann langsam zur Kooperation gelangen. Und Freude daran behalten, etwas gemeinsam zu entwickeln. Reine Vermeidung ist eine ganz schlechte, aber leider weitverbreitete Verhandlungstaktik. Ich freue mich immer, über jeden Geiselnahmer, über jeden Trump.

## «Eltern sollten weniger sagen, mehr fragen»

Stefanie Rietzler, 35, Psychologin



Hausaufgaben, Zimmer aufräumen, ins Bett gehen: Eltern verhandeln ständig mit ihren Kindern. Dabei machen viele diesen einen Fehler: Sie gehen bereits mit

fixen Vorstellungen ins Gespräch. Und sie denken: Jetzt muss ich mein Kind davon überzeugen. Das führt zu Konflikten. Denn das ist gar keine Verhandlung, sondern eine Durchsage.

Stellen Sie sich vor, ein Teenager will abends weggehen. Er steht schon im Türhaken und fragt, wann er nach Hause kommen müsse. Das ist ein schlechter Zeitpunkt für diese Diskussion.

Besser ist es, für eine solche Verhandlung einen entspannten Rahmen zu schaffen. Tagsüber mal, wenn das Kind einen ruhigen Tag hatte, wenn es also nicht schon viel kooperieren musste – in der Schule, bei Hobbys, zu Hause. So stehen die Chancen besser, eine gute Lösung zu finden, ohne Streit.

Aber am wichtigsten ist: Die Eltern sollten offen in die Verhandlung mit ihren Kindern gehen. Sie sollten ihnen wirklich zuhören und ehrlich auf sie eingehen. Oft hat man dieses Entweder-oder im Kopf: Entweder wir gehen deinen Weg oder meinen. Die Frage müsste aber sein: Wie könnte ein dritter Weg aussehen – die bestmögliche Lösung für uns beide?

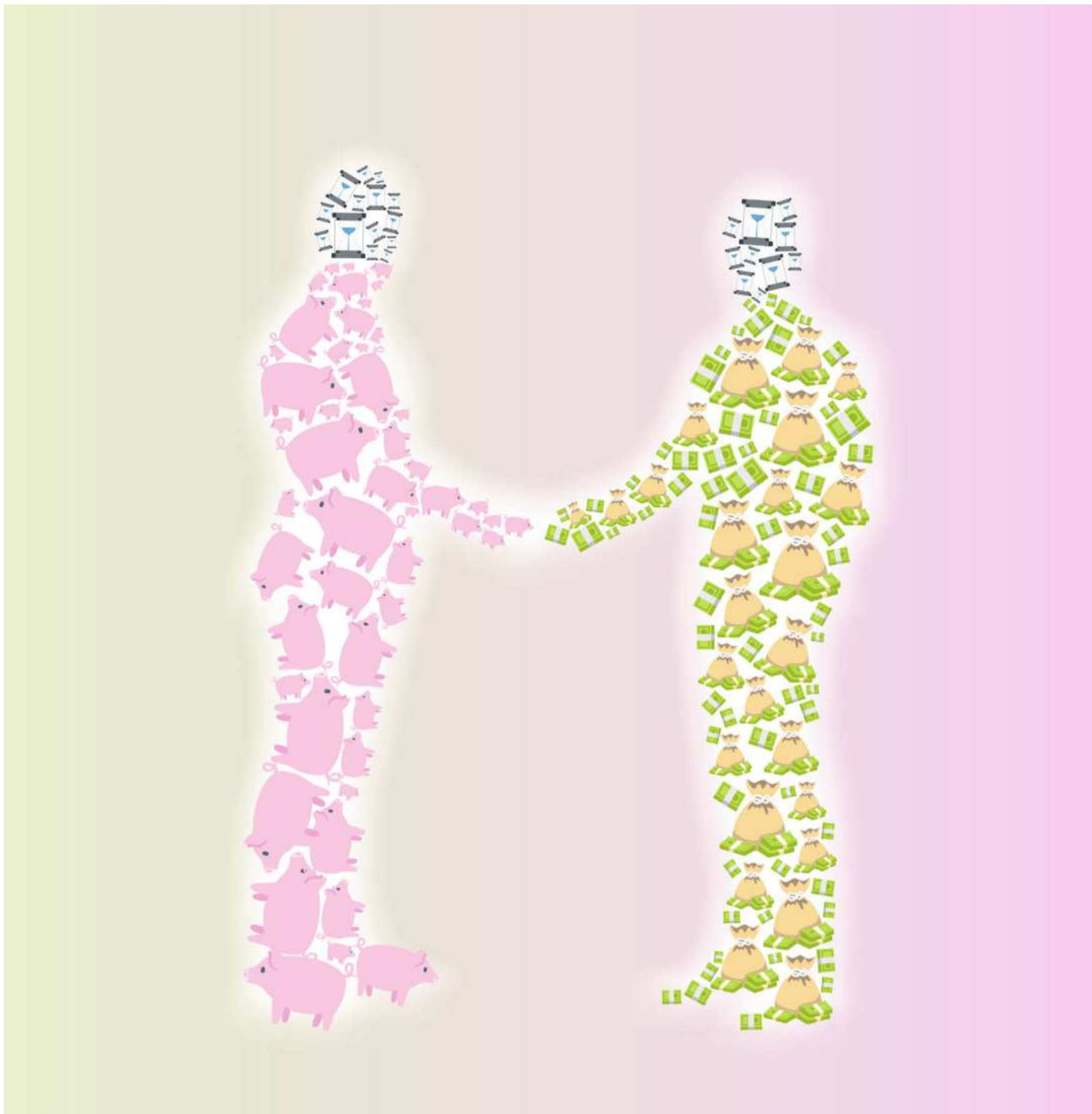
Eltern sollten weniger sagen, dafür mehr fragen. Warum ist es dir so wichtig, möglichst lange in den Ausgang zu gehen? Gleichzeitig können sie ihre eigenen Bedenken äussern – vielleicht die Sorge, dass dem Kind auf dem Heimweg etwas zustösst oder dass es mit wenig vertrauenswürdigen Leuten Zeit verbringt.

Sie könnten sagen: «Wir möchten wissen, wo und mit wem du unterwegs bist, damit wir sicher sind, dass es dir gut geht.» Damit zeigen die Eltern: «Wir sind an deiner Gesundheit, deiner Sicherheit und an einer guten Entwicklung interessiert. Gleichzeitig trauen wir dir zu, mit bestimmten Freiräumen umzugehen.» Gut möglich, dass der Teenager diese Ängste nachvollziehen kann und mit den Eltern einen Kompromiss eingeht.

Manchmal will man möglichst schnell eine Lösung finden. Aber Lösungen brauchen Zeit. Und die sollte man sich nehmen – gerade bei wichtigen Themen.

«Niemand will als Idiot behandelt werden, als Verlierer dastehen. Ich probiere, eine emotionale Verbindung herzustellen.»

András Gurovits  
Rechtsanwalt



## «Ich schweige. Das verunsichert die andere Seite»

András Gurovits,  
Rechtsanwalt



Ich habe als Rechtsanwalt über hundert internationale Transaktionen begleitet – vor allem Firmenverkäufe und Outsourcing-Deals. In diesen Verhandlungen geht es oft um sehr viel Geld, um Dutzende oder sogar Hunderte Millionen Franken. Manchmal ziehen sich die Diskussionen monatelang hin, und wenn die Deals kompliziert sind, sind sehr viele Leute involviert.

Ich habe schon erlebt, wie 30, 40 Personen in einem Sitzungszimmer kreuz und quer durcheinanderredeten. Dann wird es anforderungsreich.

Bevor eine Verhandlung beginnt, versuche ich mit Smalltalk das Eis zu brechen. Ich rede über Ferien, Fussball oder das Wetter und probiere, eine lockere Atmosphäre zu schaffen. Meistens kenne ich die andere Partei nicht, also muss ich möglichst schnell herausfinden: Was sind das für Leute? Wer hat wirklich etwas zu sagen? Wer ist impulsiv, wer ruhig?

Ich habe erlebt, wie Leute versuchen, in Sitzungen ihr Gegenüber einzuschüchtern, indem sie laut und grob werden. Das funktioniert selten. Niemand will als Idiot behandelt werden, niemand will als Verlierer dastehen. Ich probiere, eine emotionale Verbindung herzustellen. Ich sage zum Beispiel: «Sie haben recht, das ist ein guter Punkt, daran hatte ich nicht gedacht.» Jeder wird gern gelobt. So merkt der andere: Mit dem kann man reden.

Aber manchmal ist es nötig, «good cop, bad cop» zu spielen. Ich bin als Anwalt dann der «bad cop». Wenn mich die anderen nicht mögen, ist das nicht so schlimm. Dann sage ich zum Beispiel: «Hören Sie auf, das ist abstrus.» Oder ich schaue bewusst in eine andere Richtung, wenn jemand ein krudes Argument bringt. Das ist zwar unhöflich, funktioniert aber erstaunlich gut. Oft passiert etwas Interessantes, wenn ich mit Wegschauen Desinteresse signalisiere: Die anderen im Raum verlieren auch das Interesse, manchmal sogar die eigenen Leute des Sprechers. So kann man jemanden ins Leere laufen lassen und ihn aus dem Spiel nehmen.

Mit Bluffen bin ich vorsichtig. Das sollte man nicht tun, ausser man ist bereit, eine Drohung auch wirklich wahr zu machen. («Wenn Sie nicht einwilligen, brechen wir die Verhandlungen ab.») Ist man nicht konsequent, nimmt einen keiner mehr ernst.

Was ich hingegen manchmal tue: Ich schweige einfach. So kann ich Zeit gewinnen und nachdenken. Und ich habe festgestellt: Es verunsichert die

andere Seite, wenn man einfach keine Reaktion zeigt. Aber solche Taktiken darf man nur homöopathisch einsetzen.

Wenn am Schluss der Verhandlung beide Seiten das Gefühl haben, es ist ein guter Deal, dann ist es ein guter Deal. Aber natürlich steht das Interesse meines Klienten zuoberst. Wenn der andere ebenfalls zufrieden ist: umso besser.

Eine meiner wichtigsten Erkenntnisse: Die Karten nicht zu früh auf den Tisch legen, nicht zu früh nachgeben. Hartnäckig sein und etwas in der Hinterhand behalten, was man später noch anbieten kann.

## «Die vier M: Man muss Menschen mögen»

Otto Humbel, 62,  
Viehhändler



Ein guter Handel? Das ist wie noch vor hundert Jahren. Da gilt das Wort, der Handschlag zählt. Wenn der Landwirt mir sagt: «Nächste Woche habe ich 75 Sauen», und ich sage ihm: «Die sind gekauft» – dann sind die auch wirklich gekauft. Da braucht es

keine Unterschrift. Da gibt es keinen Vertrag.

Das sind schon rechte Beträge, die man so herumschiebt. Eine Sau kostet vielleicht 430 Franken, das mal 75, da sind Sie schnell bei über 30 000 Franken, ohne Kaufvertrag. Und das ist nur ein einziger Deal, für den ich als Viehhändler das Geld oft vorschiesse und somit eine Treuhänder-Funktion übernehme. Natürlich können Sie das per SMS oder Whatsapp auch machen, manchmal kriege ich auch eine Abnahmebestätigung per E-Mail, aber das dient eher als Erinnerung. Im Prinzip ist das Telefon bei uns das wichtigste Instrument.

Das braucht Vertrauen, das baut man über Jahre, wenn nicht Jahrzehnte auf. Oft hat mein Vater schon mit dem Grossvater meines Handelspartners gehandelt. Diese Bindungen übernimmt man, wenn man den Betrieb übernimmt. Deswegen gilt auch: Man handelt nur mit jemandem, zu dem man Vertrauen hat.

Schon mein Vater war Viehhändler, das ist bei den meisten von uns so. Das geht von Generation zu Generation, bei meinen Kollegen steht vielfach schon die nächste Generation bereit. Als Schweinehändler bin ich eigentlich gar nicht so direkt mit den Tieren im Kontakt, der Grossviehhändler mit Kühen und Kälbern ist da viel mehr der Tierspezialist. Ich habe mit den Menschen zu tun. Den Bauern auf der einen Seite und den Metzgern, Schlachthöfen auf der anderen. Sie sind meine Handelspartner. Deshalb sa-

gen wir auch, das Wichtigste sind «die vier M»: Man muss Menschen mögen.

Als Viehhändler ist mein Job simpel: Die richtige Ware muss zum richtigen Zeitpunkt zum richtigen Preis an den richtigen Ort. Ich muss wissen: Dieser Metzger mag etwas schwere Schweine, der andere etwas leichtere. Wo hat es was, wem bringe ich was wann.

Über den Preis verhandeln wir schon auch, aber eigentlich ist das von Proviande, unserer Branchenorganisation, festgestellt. Das Ziel jeder Verhandlung ist denn auch nicht, dass ich den Landwirt übers Ohr haue. Der weiss, was seine Tiere wert sind. Sondern, dass ich möglichst zuverlässig den Handel abwickle.

Es gilt: Wenn Sie für sich einen guten Deal machen, machen Sie für jemand anderen einen schlechten. Wir sind aber auf langjährige Beziehungen angewiesen. Sauhandel ist kein Einmalgeschäft, ganz anders, als wenn Sie Bauland verkaufen: Das verkaufen Sie einmal und holen mit einem Bieterverfahren mehr heraus. Ein Landwirt, der Kühe hat, hat auch in einem Monat wieder Kühe. Also sollten Sie als Händler zuverlässig sein. Und rasch bezahlen.

Früher war das vielleicht anders. Der Viehhändler galt damals oft als Schlitzohr. Heute ist das anders. Das liegt auch an der Professionalisierung der Landwirtschaft. Einen Bauern können Sie nicht mehr übers Ohr hauen, die sind alle gut ausgebildet, sie wissen, was sie im Stall haben.

Gutes Verhandeln, gutes Handeln, da gilt das Gleiche wie auch sonst im Le-

ben: immer ehrlich und korrekt sein. Das ist s A und s O. Wenn ich auf meiner Tour durch die Ostschweiz fahre, begegne ich diesen Leuten ja jedes Mal persönlich. Da gibt es keine Anonymität wie im Onlinehandel.

## «Über Geld zu sprechen, ist das Unangenehmste»

Christian Boros, 60,  
Kunstsammler



Ein Deal machen und Verhandeln sind für mich zwei komplett unterschiedliche Dinge. Ein Deal ist ein profaner Kaufakt, vulgäres Geschäftemachen: Ich gebe dir zwei Franken, du gibst mir ein Brötchen. Verhandeln hingegen ist eine hochsensible, strategische Kunst, die entweder in einer Win-win- oder in einer Win-lose-Situation mündet. Gewinnen beide, stärkt die Verhandlung dauerhaft die Beziehung.

Eine solch positive Verhandlung hatte ich mit der Schweizer Künstlerin Pamela Rosenkranz. An der Biennale 2015 hatte sie den Schweizer Pavillon gestaltet, und mich begeisterte ihre Arbeit, ihre Radikalität. Ich mag Kunst, die ich nicht verstehe. Also lud ich Rosenkranz zusammen mit ihrem Partner und ihrem Kind zu mir und meiner Frau nach Berlin ein. Ich wollte die Künstlerin kennen- und verstehen lernen und ihr die Möglichkeit geben, etwas Exklusives und Besonderes für uns zu gestalten.

Wer denkt, ich strebe als Sammler die Anhäufung von beschmierten Leinwänden und Objekten an, liegt falsch. Mich interessiert die Erfahrung einer mir fremden Haltung, und diese Chance sah ich in der Zusammenarbeit mit Pamela Rosenkranz. Für mich lassen sich Werk und Künstler nicht trennen.

Meine Frau und ich stellen unsere Kunst in einem Bunker in Berlin aus. Wir gingen mit Pamela Rosenkranz durch die fensterlosen Räume aus meterdickem Beton, eigentlich völlig ungeeignet für eine Ausstellung. Wir wollten von Rosenkranz eine grosse Werkreihe haben. Sie liess sich auf das Experiment ein, schaute sich alles genau an, war schliesslich interessiert, ein Video, Installationen und Bilder für uns zu entwickeln und sie für vier Jahre zu zeigen. Wir einigten uns auf einen Preis. Über Geld zu sprechen, ist das Unangenehmste von allem.

Zum Glück geht es nicht nur um Geld, sondern zum Beispiel auch um die Möglichkeit der Präsentation. So was fliesst in die Verhandlung ein. Was wir als Sammler und Aussteller bieten können: einen Ort, an dem das Publikum bereichert wird, eine inspirierende Plattform und Sichtbarkeit auf der internationalen Bühne.

Meine Erkenntnis aus der Begegnung mit Pamela Rosenkranz und vielen anderen Künstlerinnen: Eine gute Verhandlung braucht Offenheit, Zeit und Raum und vor allem gegenseitigen Respekt. Dann gewinnen beide langfristig, und es bleibt keine Frustration zurück, sondern Freude, eine klassische Win-win-Situation.

## «Ich traf die Frau von der Gewerkschaft am Lavabo»

Simona Scarpaleggia, 65,  
ehemalige Ikea-CEO



Den Durchbruch bei einer meiner lehrreichsten Verhandlungen erzielte ich beim Händewaschen auf der Damentoilette. Ich war damals HR-Chefin in einem

Unternehmen und verhandelte mit den Gewerkschaften über einen Gesamtarbeitsvertrag. Es ging um die Arbeitsbedingungen von 3000 bis 4000 Leuten. Wir trafen uns über Tage hinweg, diskutierten stundenlang. Irgendwann waren die Gespräche völlig blockiert.

Ich fragte am Lavabo die Verhandlungsführerin der Gewerkschaften, die ich dort per Zufall traf: «Was ist das Problem?» Und sie antwortete: «Wir wollen keine flexiblen Jobbeschreibungen, wie ihr sie wollt. Weil die Leute dann gezwungen werden zu wechseln, und wenn sie die neue Tätigkeit nicht ausführen können, werden sie entlassen.» Da wurde mir plötzlich klar, was ihr Problem war, und ich habe sie verstanden. Ich sagte: «Aber dafür gibt es eine Lösung: Es ist gar nicht so, dass die Leute nachher einfacher entlassen werden können. Im Gegenteil: Sie können ihren Job einfacher in einer anderen Abteilung ausführen.» So konnten wir unsere Absichten klären und das Missverständnis. Wir gingen wieder in den Raum, und ich sagte: «Unsere Idee für die neuen Jobbeschreibungen werden Arbeitsplätze sicherer machen, nicht unsicherer.» Bald schon erzielten wir einen Durchbruch.

Was ich aus dieser Verhandlung lernte? Es ist unheimlich wichtig, zum Kern des Problems vorzudringen. Dann lässt es sich viel leichter lösen. Manchmal hilft ein vertrauter Moment, in dem niemand anderes zuhört.

Auch bei Lohnverhandlungen hilft es, hartnäckig Fragen zu stellen. Vor allem, wenn man bemerkt, dass andere mehr verdienen und man nicht weiss, warum. Als HR-Leiterin hatte ich immer Einblick in alle Gehälter. Einmal sah ich, dass mein Lohn in Ordnung war, verglichen mit anderen Positionen und auch innerhalb dieser Branche. Bald realisierte ich aber, dass alle anderen, männlichen Führungskräfte ein Firmenauto bekommen hatten. Ich ging zum CEO und fragte ihn, warum ich keines habe. Er hatte keine Antwort, und wir stellten fest: Es war einfach Voreingenommenheit. Männer fahren Auto, Frauen nicht. Ich erklärte ihm, warum das unfair sei. Er verstand mich.

Ich finde es wichtig, zu betonen: Es liegt nicht an den Frauen, dass sie weniger verdienen oder weniger Zusatzleistungen erhalten. Das liegt an der Sozialisierung, an der Kultur und der Erziehung und unterschiedlichen Erwartungen an die Geschlechterrollen. Um Fairness zu erlangen, brauchen wir Regeln, die dafür sorgen, dass Männer und Frauen gleich viel bekommen. Was Frauen dennoch lernen können: sich nicht mit zu wenig zufriedenzugeben und dass es in Ordnung ist, wenn man nur 80 Prozent der Voraussetzungen eines Stellenbeschriebes erfüllt.

Meine Prinzipien für Verhandlungen: ehrlich sein, nachfragen, den richtigen Ton treffen, respektvoll handeln. Was ich nicht mag: Wenn ich merke, dass jemand unfair spielt, sein Wort nicht hält. So findet man keine gute Lösung.

## «Zu Beginn herrschte eine regelrechte Kakophonie»

Moritz Leuenberger, 78,  
alt Bundesrat



Während der wichtigsten Verhandlungen in meiner Zeit als Bundesrat flog ich einmal ganz allein nach Luxemburg, um dort die Präsidentin des EU-Verkehrsrates zu treffen. Am Flughafen nahm ich ein Taxi, die letzten Meter ging ich zu Fuss. Prompt verirrte ich mich und landete in einem Lagerschuppen. Später fand ich dann die richtige Adresse doch noch. Wir wollten verhindern, dass die Öffentlichkeit vom Treffen etwas mitbekommt. Diese Anekdote steht sinnbildlich für die Verhandlungen um den bilateralen Vertrag über den Luft- und Landver-

kehr: Ich musste oft spontan reagieren, mich auf neue Situationen und Persönlichkeiten einlassen, und einzelne Verhandlungen hielten wir zunächst geheim, weil interne Differenzen die Verhandlungsposition gegenüber der EU geschwächt hätten.

Die Verhandlungen begannen gleich nach meiner Wahl in den Bundesrat, 1995, und dauerten über drei Jahre. Das Dossier war komplex, die Interessen der Verhandlungspartner ganz verschieden: Wir Schweizer wollten eine leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe, eine Art Maut für Lastwagen. Die Frage war: Wie hoch fällt sie aus? Wie berechnen wir sie? Sind im Gegenzug höhere Gewichtslimiten zulässig, 40 statt 26 Tonnen? Das war alles in der Schweiz umstritten und in der EU erst recht.

Am Anfang sondierten wir bei uns: mit den Parteien, den Kantonen, mit NGO, vor allem der Alpeninitiative. Wir wussten, es würde eine Abstimmung geben, und der Vertrag musste vor dem Volk bestehen. Es mussten aber auch alle EU-Länder einverstanden sein. Also prüften wir: Welche Mitgliedstaaten sind für die Meinungsbildung in der EU ausschlaggebend? Das waren die Alpenländer, Österreich, Italien, Deutschland und Frankreich. Verkehrspolitisch kompetent und gewichtig waren auch die Niederlande, wir mussten sie auf unserer Seite haben.

In der Regel verhandelten wir in der Schweizer Delegation zu dritt, oft war ein Botschafter dabei oder ein Direktor eines Bundesamtes. Zu Beginn herrschte allerdings eine regelrechte Kakophonie. Es gab Differenzen zwischen dem Aussen- und dem Verkehrsdepartement. Deshalb entschied ich am Tag X, dass alle Verhandlungen nur noch über mich laufen.

Ich bin jeweils stark auf die Verhandlungspartner und -partnerinnen eingegangen und habe mit ihnen eine persönliche Beziehung aufgebaut: zum Beispiel zum österreichischen Verkehrsminister, einer Schlüsselfigur. Sein Vater hatte früher in der Schweiz gelebt, und so führte ich ihn als Erstes in das ehemalige Haus seines Vaters, was ihn ausserordentlich rührte. Eine niederländische Verkehrsministerin war grosse Anhängerin von James Joyce. Also ging ich mit ihr zu seinem Grab auf dem Zürcher Friedhof Fluntern.

Zu meinen Schwächen stand ich offen, spielte auch ein wenig damit: Wenn ich ein Wort auf Englisch suchte, nahm ich gegenüber dem EU-Kommissar, einem Briten, jeweils einen Beatles-Song als Referenz, um mich zu erklären. Das fand er wahnsinnig lustig und half mir dann – anstatt die Schwäche gegen mich auszuspielen. So entstanden Freundschaften, und so entstand Vertrauen. Vertrauen ist bei Verhandlungen entscheidend.

Schliesslich einigten wir uns, in einer langen Nacht in Brüssel. Aber später, vor der Ratifizierung, verlangten die Franzosen plötzlich, den Namen des Weines aus dem Waadtländer Dorf Champagne zu ändern. Das hat zwar mit dem Land- und dem Luftverkehr gar nichts zu tun, aber mein Kollege Pascal Couchepin musste dennoch zu den Weinbauern, um ihnen zu erklären, dass sie ein Opfer für ihr Vaterland erbringen müssten. Dabei half die Swissair: Sie kaufte den Bauern drei Jahresernten ab, und die Franzosen unterschrieben.

Von strategischen Lehrbüchern und Konzepten halte ich nicht viel. Wichtiger sind Flexibilität und spontane Kreativität.

## «Ich muss ein Chamäleon sein»

Claude Ginesta, 53,  
Chef einer Immobilienfirma



Der Deal meines Lebens war vermutlich, als ich das Schloss Eugensberg der Erb-Familie verkauft habe. Nach dem Konkurs des Winterthurer Erb-Imperiums, eines einst mil-

liardenschweren Firmengeflechts aus Immobilien, Autohandel und Industrie, erhielten wir vom Konkursverwalter den Auftrag, für das Schloss im thurgauischen Salenstein einen Käufer zu finden.

Es war nicht das erste Schloss, das wir verkauften, und es war auch nicht der Deal mit dem höchsten Preis. Aber die Liegenschaft hat 80 Hektaren Land, wir mussten mit sieben Ämtern verhandeln, wegen des Waldes, des Denkmalschutzes und noch mehr. Zudem hat der Verkauf die Öffentlichkeit enorm interessiert.

Der Denkmalschutz war ein hartnäckiger Verhandlungspartner. Wir hatten Interessenten, die standen im Elternbadzimmer und sagten mir: «Herr Ginesta, ich möchte mich hier am Morgen nicht waschen.» Wir haben dann dem Denkmalschutz viele Vorschläge gemacht, wie man das Schützenswerte im Haus erhalten könnte und trotzdem die Bedürfnisse von neuen Bewohnern berücksichtigen kann. Aber das war schwierig. Es bleibt Ihnen dann aber trotzdem nichts anderes übrig, als zu verhandeln. Es bringt nichts, so etwas vor Gericht austragen zu wollen.

Verhandeln gehört zu unseren Haupttätigkeiten als Immobilienmakler. Es ist Teil unserer Dienstleistung. Natürlich profitieren wir auch davon. Ist eine Verhandlung erfolgreich, wird ein Haus verkauft – und wir erhalten die Provision. Und der Verkauf gelingt, wenn wir den korrekten Preis für ein Objekt, das uns ein Kunde anvertraut, herausfinden. Das kann man nicht einfach schätzen lassen, Sie müssen dafür den Markt penetrieren: Pro Objekt schreibe ich bis zu 1000 mögliche Kunden an, organisiere durchschnittlich 20 Besichtigungen. Wenn dann immer noch niemand das Objekt zu diesem Preis interessant findet, ist der Preis womöglich zu hoch.

Das braucht viel psychologisches Fingerspitzengefühl. Sie müssen Ihren Verhandlungspartner verstehen. Was für ein Typ Mensch ist er? Wir teilen jeden Kunden in Kategorien ein: Ist er eher ein Kopfmensch oder ein Bauchmensch? Will er Zahlen oder zuerst länger reden? Als Makler muss sich ein Chamäleon sein und den Kunden dort abholen, wo er ist. Ich bin zwar vom Typ her auch eher ein Kopfmensch. Aber wenn mein Gegenüber eher mit dem Bauch funktioniert, muss ich mich auf diese Ebene begeben.

Ich hatte einmal ein Objekt, bei dem Käufer und Verkäufer um wenige Zehntausend Franken stritten. Das Haus kostete mehrere Millionen Franken. Die Differenz betrug also weniger als ein Prozent. Hier ging es nicht mehr um rationale Argumente. Ich habe dann vorgeschlagen, dass eine der Parteien etwas zusätzliches Materielles erhält. So konnten wir die Verhandlung vom Preis wegbewegen. Wir haben dann über die Leistungen geredet, was «leistet» dieses Objekt? Und ich habe dem Käufer gesagt: «Schlaf noch einmal drüber. Du musst nicht heute entscheiden.»

Etwa 80 Prozent unserer Entscheidungen treffen wir aus dem Gefühl heraus. Als Makler müssen Sie das herausspüren: Was ist dem Kunden wie wichtig? Ist er vielleicht bereit, mehr zu bezahlen? Oder ist das seine Limite? Dieses Bauchgefühl – ich weiss nicht, ob Sie das lernen können. Ich würde behaupten, dass ich es habe, aber ich brauche dafür den direkten Kontakt zum Kunden.

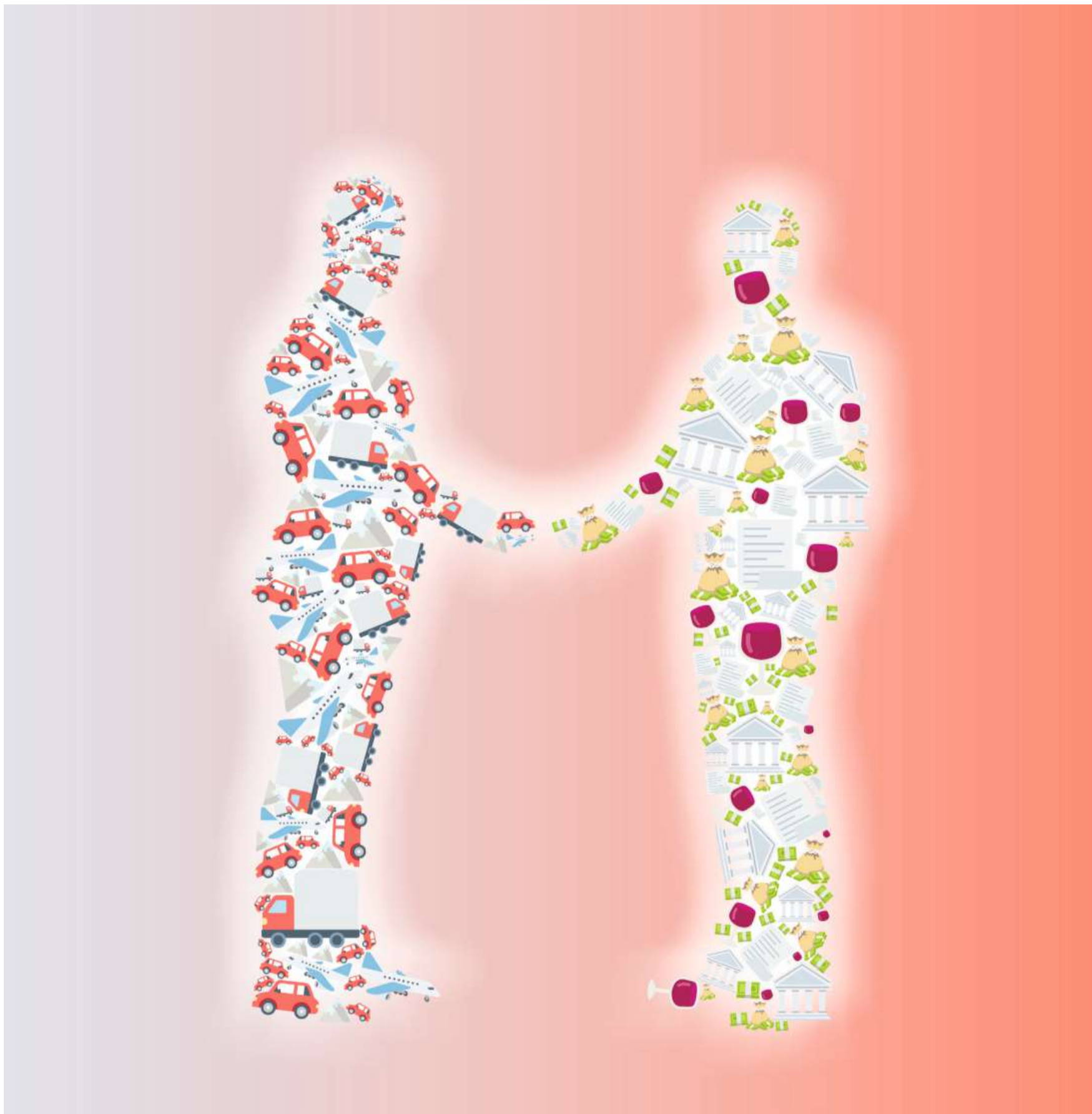
Jeder Kunde ist anders. Der eine ist bissig, der andere ist verunsichert, der dritte ist hochnäsiger. Als Makler haben wir keine eigenen Produkte, wir haben Kunden, und denen müssen wir einen Dienst leisten. Da müssen wir auch mal ein bisschen Kreide fressen und demütig sein.

Wir verkaufen ja keine Autoreifen. Ein Haus kauft man einmal im Leben, Sie müssen da bei einer Verhandlung eine Lösung finden, die für alle passt. Nennen Sie das Kompromiss oder Konsens. Das heisst aber nicht, dass man sich in der Mitte findet. Es gibt einen Marktpreis für jedes Objekt, der muss stimmen. Am Schluss spüren Sie, bei der Schlüsselübergabe, die Freude, die ein Käufer an einem Objekt hat.

Natürlich verhandeln Sie überall im Leben. Und das heisst: Sie müssen nicht jede Schlacht gewinnen, geben Sie auch gelegentlich nach, lassen Sie das Gegenüber gewinnen. Aber Sie dürfen den Krieg nicht verlieren.

«Früh alle Fakten auf den Tisch legen und sich auf die Kommunikation konzentrieren – so gibt es später weniger Scherereien.»

Gernot Barth  
Mediator



## «Das Ergebnis muss allen ein wenig weh tun»

Gernot Barth, 68,  
Mediator



Als ich einmal für einen grossen Stromkonzern arbeitete, machte ich eine grosse Ansage: «Ich werde dieses Projekt ohne eine einzige Klage abschliessen.» Es ging um eine Hochspannungstrasse in Deutschland, also eine geplante Route für neue Hochspannungsleitungen. Eine Sprecherin des Unternehmens sagte: «Unmöglich, einer wird immer klagen.»

Doch wir haben es geschafft. Das war wirklich toll.

Wie das klappte? Wir steckten viel Aufwand in die Kommunikation. Stellen Sie sich vor: Die verschiedenen Stakeholder, die Bürgermeister, die Bürgerinitiativen, die Bauern und natürlich auch die Hausbesitzer, bei denen diese Leitungen vorbeiführen sollten: Keiner von ihnen wollte diese Leitungen in seinem Garten haben. Eine klassische Konfliktsituation.

Das Wichtigste in einer solchen Situation: zuhören. Klingt einfach, ist

aber sehr schwierig. Man darf nicht zu schnell irgendwelche Lösungen vorschlagen. Alle sollten in Ruhe ihre Anliegen vorbringen können. Also bin ich herumgereist, dorthin und dahin. Ich habe viele intensive Gespräche geführt. Das ist teuer, das braucht Zeit.

Ich wusste: Erst regen sich alle auf, aber dann kann man die verschiedenen Gruppen einbinden, mit ihnen verhandeln. Der grösste Fehler von vielen Unternehmen ist: Sie erzählen ganz wenig über ihr Infrastrukturprojekt, obwohl es die Öffentlichkeit tangiert. Und erst, wenn es kurz vor der Genehmigung steht, gehen sie mit den nötigen Informationen an die Bürger.

Dann reagieren die Leute emotional, weil sie sich übergangen fühlen. Da ist es nur logisch, dass es Klagen geben wird. So verzögert sich das Bauprojekt oft jahrelang.

Deshalb sage ich: früh alle Fakten auf den Tisch legen und sich auf die Kommunikation konzentrieren. So gibt es später weniger Scherereien – und das Unternehmen kann sein Bauvorhaben schneller umsetzen.

Beim Projekt mit der Hochspannungstrasse vergingen fast drei Jahre von der Vorstellung bis zur Einigung. Doch dann konnten wir den Deal abschliessen – wie gesagt, ohne eine einzige Klage. Das hatte es bei dem Stromkonzern noch nie gegeben.

Bei Verhandlungen in der Mediation wird oft über Win-win-Situationen geschrieben. Dieses Win-win-Prinzip ist ein Klassiker in der Verhandlungstheorie und wird oft mit dem

Zitronenbeispiel erklärt, das zum bekannten Harvard-Konzept gehört. Kennen Sie das? Ein Klassiker in der Verhandlungstheorie. Das Prinzip geht so: Zwei streiten sich um eine Zitrone. Dabei gäbe es eine einfache Lösung: Der eine will die Schale, der andere das Fruchtfleisch. Win-win eben.

Doch wo gibt es das schon? In der Realität sehr selten. Deshalb sage ich: Bei einer Verhandlung in einem Konflikt muss das Ergebnis allen ein wenig weh tun. Dann handelt es sich um einen guten Kompromiss.

## «Wir brauchten das Geld. Das konnte ich nicht verraten»

Fredy Bickel, 60,  
einstiger Fussballmanager



Ich war 25 Jahre lang Sportchef bei verschiedenen Fussballklubs, bei den Grasshoppers, dem FC Zürich, den Young Boys und Rapid Wien. Als Sportchef

stellt man eine Mannschaft zusammen, kauft und verkauft Fussballer. In all den Jahren habe ich etwa 500 Verhandlungen mit Spielern und anderen Vereinen geführt.

Im Winter 2012 war ich im Zillertal in Österreich in den Skiferien. Ich arbeitete damals für den FC Zürich und dachte, ich hätte ein paar ruhige Tage. Dann rief mich Ancillo Canepa an, der Präsident des FCZ, und sagte: «Hör zu, du musst morgen nach München fliegen. Du wirst dort Felix Magath treffen. Er will einen Spieler von uns.»

Magath war eine Riesenummer im deutschen Fussball, er war als Spieler Europameister und als Trainer mehrfach deutscher Meister. Zu der Zeit, als ich ihn traf, war er Trainer und sportlicher Geschäftsführer des Bundesligaklubs Wolfsburg. Er wollte einen Verteidiger von uns verpflichten, Ricardo Rodriguez. Rodriguez war damals 20 und schon Schweizer Nationalspieler.

Ich wusste: Eigentlich brauchen wir das Geld. Aber das konnte ich Felix Magath natürlich nicht sagen. Ich musste ihm vorspielen, ich sei nur mittelmässig an einem Verkauf interessiert, sonst hätte er den Preis gedrückt. Dass ich alles stehen- und liegen gelassen und meine Ferien abgebrochen hatte, verriet ich nicht.

Ich kannte Magath persönlich nicht, also rief ich vor den Verhandlungen einen deutschen Sportjournalisten an und fragte ihn, wie Magath tickte. Er sagte mir: «Pass auf. Wenn

du dich zu desinteressiert gibst, steht er auf und geht.» Ich durfte es mit Bluffen also nicht übertreiben. Trotzdem habe ich während unseres Gesprächs zwei, drei Mal das Telefon abgenommen, um zu zeigen: So wichtig ist diese Verhandlung nicht, ich habe auch noch anderes zu tun.

Vier Stunden sass ich allein in einem Sitzungszimmer am Flughafen, nur er und ich. Ich hatte schon Erfahrung als Sportchef, aber grossen Respekt vor Magaths Persönlichkeit. Er war wie ein Eisblock und verhandelte knallhart. Das kostete mich Nerven. Am Ende trafen wir uns mit dem Preis in der Mitte. Canepa hatte mir den Auftrag gegeben, er wolle mindestens 6 Millionen Franken. Ich begann bei 10 Millionen, und wir einigten uns auf 8.

So zu dealen, musste ich erst lernen. Ich erinnere mich, wie ich in den 1990er Jahren meine erste Verhandlung für die Grasshoppers führen durfte. Ich reiste nach Italien, um einen unserer Spieler zu verkaufen. Man bot mir 500 000 Franken, und ich habe mich kaum getraut, zu feilschen, und sagte schnell Ja. Verhandeln konnte man das nicht nennen. Ich liess die Diskussion einfach über mich ergehen.

Mein Ratschlag für eine gute Verhandlung? Die Vorabklärungen sind entscheidend. Ich muss wissen, mit wem ich es zu tun habe und wen ich anrufen kann, um es herauszufinden. Das ist bedeutsamer als alle technischen Details.