

Matthias Schraner: Wenn man einen Verhandlungspartner wie Trump hat, kann man Win-Win vergessen.



Gewinnen Sie nicht gegen die andere Seite, gewinnen Sie sie für sich.

CEIBS Business Review: Zhou Qi

Man kann die deutsche Präzision, die Matthias Schraner umgibt, spüren. Er ist groß und aufgrund seiner vegetarischen Ernährung und sportlichen Aktivitäten auch sehr fit. Als Verhandlungsexperte muss er immer die Fassung bewahren - auch nach einer 6-tägigen Reise von München über Seoul nach Shanghai kann man keine Müdigkeit in seinem Gesicht sehen.

Seit er vor 15 Jahren die Polizei verlassen und das Schraner Negotiation Institute gegründet hat, ist dies sein Leben. Geschäftsleute unabhängig von Branche, Rasse, Geschlecht oder Position haben Herr Schraners Rat zu einer Frage eingeholt: Wie man ein unschlagbarer Verhandlungsführer wird.

Herr Schranner hat nach seinem Ausscheiden aus der deutschen Polizei Recht studiert. Als ehemaliger Undercover-Drogenfahnder hat er die meisten seiner Fähigkeiten auf der Strasse gelernt. „Wenn Sie nur beweisen möchten, dass Sie Recht haben, ist das keine Verhandlung. Ein Bankräuber, der Geiseln mit einer Waffe bedroht, ein Mann, der am Rand eines Daches steht und zu springen droht, ein gewalttätiger Mann, der seinen Nachbarn bedroht ... man kann ihnen nicht sagen, dass sie sich beruhigen sollen oder dass sie im Unrecht sind“.

Herr Schranner findet immer Wege, sein Gegenüber aus dem emotionalen Grenzbereich zurückzuholen - normalerweise ist 1 Minute genug, vielleicht sogar weniger. "Ich würde mit ihnen über Kinder sprechen, sie haben normalerweise Kinder". Schranners Frage ist oft so spezifisch, dass sein Gegenüber innehalten und eine Erinnerung hervorholen muss - "Hallo, erinnerst du dich an deine letzten Worte zu deinen Kindern, bevor du zu Hause weggegangen bist?" - Es ist eher eine Einladung als eine Frage - eine Einladung, einen Raum zu betreten, in dem sie sprechen können.

Herr Schranner ist sehr freundlich und seine Kollegen sagen, dass er noch nie die Beherrschung verloren hat. Andere bestätigen seine erstaunliche Fähigkeit zur emotionalen Kontrolle, aber er widerspricht. „Erkenne dich selbst“ - er zitiert das Motto, das auf dem Vorplatz des Apollotempels in Delphi steht. Sie können es nur vermeiden, Opfer am Verhandlungstisch zu werden, wenn Sie genau wissen, wo Ihre Schwächen liegen. Wenn Sie Ihre Schwächen noch nicht kennen, fragen Sie einfach Ihre Familie und Freunde. „Vor allem Ihre Kinder werden Sie nicht enttäuschen, einfach weil sie dieses Wissen jeden Tag benutzen“, empfiehlt Herr Schranner mit einem Lächeln. Das einzige Mal, dass Sie Anzeichen von Resignation auf seinem Gesicht sehen, ist, wenn er über seine Kinder spricht. Auf der ersten Seite seines in Kürze erscheinenden Buches "Negotiations on the Edge (chinesische Fassung)" finden Sie den folgenden Satz: "An den besten Verhandler der Welt, meinen Sohn Marco."

CEIBS Business Review (CBR): Das erste Buch, das Sie in China veröffentlichen heisst "Verhandeln im Grenzbereich". Grenzbereich heisst, dass Sie nicht mehr weiter wissen und feststecken. Haben Sie solche Momente in Ihrem Leben schon erlebt?

Matthias Schranner (Schranner): Sehr oft. Wenn ein Geiselnehmer eine Waffe auf den Kopf der Geisel richtet und sagt "raus oder ich schieße!", glaube ich, dass die erste Reaktion bei den meisten Menschen wäre "Oh mein Gott, es gibt keinen Ausweg". Aber als professioneller Verhandlungsführer würde ich schnell alle Lösungen in meinem Kopf durchgehen und meine Forderungen präsentieren. Das Wichtigste ist, dass Sie eine neue Situation schaffen müssen. Dies ist der einzige Weg, um einen Ausweg aus einer Sackgasse zu finden.

CBR: Wie genau findet man den Weg aus der Sackgasse?

Schranner: Der erste Schritt besteht darin, Ideen wie "Ich habe Recht und du liegst falsch" zu vergessen. Sie können keine Einigung erzielen, wenn Sie mit Ideen wie "richtig" und "falsch" im Kopf verhandeln. Sie sollten nicht versuchen, zu beweisen, dass Sie Recht haben, sondern gemeinsam mit Ihrem Verhandlungspartner eine Lösung finden. Versuchen Sie nicht, gegen Ihre Verhandlungspartner zu gewinnen, versuchen Sie, sie für sich zu gewinnen.

Der zweite Schritt besteht darin, die Motive Ihres Gegenübers zu analysieren. Was geht in ihrem Kopf vor? Warum benehmen sie sich so? Ich würde genau hinhören, um herauszufinden, welche Art von Person sich unter der Maske des Geiselnehmers versteckt und was passiert ist, bevor diese Situation eingetreten ist. Das muss ich verstehen.

Der dritte Schritt besteht darin, Ihre Forderungen zu präsentieren. Überlegen Sie sich Alternativen, um Ihr Gegenüber an einen neuen Verhandlungstisch zu bringen, an dem Sie mit den Regeln vertraut sind. Der Vorgang ist so, als gäbe es viele Türen vor Ihnen und Sie probieren sie nacheinander aus, bis Sie eine davon öffnen können.

CBR: Ist das auch anwendbar auf Geschäftsverhandlungen?

Schranner: Ja, es ist genau das Gleiche. Ich habe noch nie jemandem, der mit Selbstmord droht, gesagt, dass er Unrecht hat - er glaubt ja, dass er Recht hat. In Geschäftsverhandlungen versuche ich niemals, meinen Verhandlungspartner zu überzeugen. Eine Lösung zu finden, das ist mein einziges Ziel.

Bei einem Selbstmörder würde ich ihm sagen, er solle an seine Kinder denken. Was war der letzte Satz, den Sie zu Ihrem Sohn gesagt haben, bevor Sie das Haus verlassen haben? Wenn du jetzt springst, was würde er denken? Würde er sich dafür die Schuld geben? Zu diesem Zeitpunkt wechseln Sie bereits das Thema. Geiselnverhandlungen sind das Gleiche. Ich würde dem Geiselnnehmer sagen: „Schau dich um, es gibt Scharfschützen und ein SWAT-Team, sie sind alle auf der anderen Seite. Ich bin jedoch auf Deiner Seite. Lass uns das gemeinsam lösen“. Lassen Sie den Verhandlungspartner denken, dass Sie auf seiner Seite sind, dass Sie die gleichen Feinde haben.

CBR: Geiselnverhandlung und Geschäftsverhandlung — was sind die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede?

Schranner: Allen ist gemeinsam, dass wir es hier mit Menschen zu tun haben. Der Unterschied besteht darin, dass Business-Verhandler in der Regel gut ausgebildet sind und dass sie emotional kein kritisches Niveau erreicht haben. Sobald Menschen diese emotionale Grenze überschritten haben, sind alle gleich.

Selbst für die besten Geschäftsleute kann es schwierig sein, unter Druck ruhig zu bleiben. Das liegt daran, dass sie die Situation erst analysieren können, wenn sie sich in ebendieser Situation befinden - sie sind deshalb völlig unvorbereitet.



CBR: Also denken Sie, dass die meisten Menschen sich selbst nicht kennen und ihre Verhandlungen deshalb schief laufen? Wie haben wir das zu verstehen?

Schranner: Sie müssen in jeder Situation genau wissen, wer Sie sind. Der Grund ist einfach: Sie können sich nicht kontrollieren, wenn Sie sich selbst nicht kennen.

Die meisten Menschen kennen nur ihr normales Ich. Sie wissen nicht, wer sie unter Druck oder unter extremen Umständen sind. Zum Beispiel denken viele Menschen, dass sie harmoniebedürftig sind. In Verhandlungen würden dieselben Leute jedoch ihre Verhandlungspartner angreifen, wenn sie nicht bekommen was sie wollen. Sie überschreiten die rote Linie und handeln nicht mehr rational, sondern emotional, was dann zu einer Sackgasse führt. Nach meiner Erfahrung scheren sich harmoniebedürftige Menschen nicht mehr um Harmonie, wenn sie unter starkem Druck stehen.

CBR: Merken sie das?

Schranner: Nein, das tun sie nicht, weil sie sich nicht unter Druck beobachtet haben. Wenn ich Sie frage wer Sie sind, würden Sie mir etwas Nettes über sich erzählen, wenn Sie nicht unter Druck stehen, aber Sie würden mir nicht sagen, wie Sie Ihren Partner das letzte Mal angeschrien haben. Obwohl die Leute sagen, dass sie harmoniebedürftig sind, glaube ich, dass sie unter Druck eher kämpfen als fliehen würden.

CBR: Denken Sie, dass alle Menschen so sind?

Schranner: Natürlich nicht jeder. Sie zum Beispiel sind aber ein "fight"-Typ, ein Kämpfertyp also. Stellen Sie sich vor, dass wir verhandeln – Sie würden sich gegen mich stellen und mich anschreien "Aber Matthias...!!!" (lacht).

CBR: Ist jeder ein Kämpfertyp unter Stress?

Schranner: Nein, ich nicht. Ich bin ein Fluchttyp und habe lange gebraucht, um zu lernen, ein Kämpfertyp zu werden. Unter Druck ziehe ich mich zurück. Sie hingegen sind ein Kämpfertyp.

CBR: Ah, OK. Und ich dachte, dass ich eher der Fluchttyp sei.

Schranner: Nein, definitiv nicht – Sie sind ein Kämpfertyp! (lacht)

Tipps für Kampf- und Fluchttypen

Kampf

- Aufhören zu reden und bis 3 zählen
- Finden Sie ein Wort, um Ihre Emotionen zu kontrollieren (interessant, schwierig, aha)
- Bewahren Sie Augenkontakt mit der Gegenseite

Flucht

- Keine Kompromisse anbieten
- Keine Vertagung anbieten
- Lassen Sie nicht die anderen die Entscheidungen treffen

CBR: Wie lernen wir uns selbst besser kennen?

Schranner: Falls Sie Kinder haben: die kennen jede Ihrer Schwächen - was benutzen die denn Ihrer Meinung nach jeden Tag? Ich habe 4 Kinder, die in meinen Augen alle großartige Verhandler sind. Für sie ist es nur ein Spiel, und sie sind gut darin. Sie haben keine Angst zu verlieren, da sie immer wieder von vorne anfangen können, auch wenn sie verlieren. Falls Sie einen Partner haben, wird der besser als jeder andere wissen, wie er Ihre Emotionen triggern kann. Darüber hinaus ist nach zähen Verhandlungen eine Phase des Nachdenkens erforderlich, um sich besser kennenzulernen.

Man kann nur Vertrauen gewinnen, indem man Konflikte nicht scheut.

CBR: Man sagt, Sie lehnen “Win-Win” ab, stimmt das?

Schranner: Ich muss klarstellen, dass dies nicht korrekt ist. Wenn beide Partner ihre Bereitschaft zeigen und sich gegenseitig vertrauen, ist es möglich, eine Win-Win-Situation zu erzielen. Nach meiner Erfahrung werden 95% der Verhandlungen zu Win-Win-Vereinbarungen führen. Für die verbleibenden 5%,

d.h. wenn Ihr Verhandlungspartner emotional ist oder versucht, Spiele zu spielen, funktioniert Win-Win nicht mehr.

Trump ist ein typisches Beispiel. Er befolgt keine Spielregeln. Ich will nicht beurteilen, ob er Recht oder Unrecht hat. Ich meine, wenn Sie einen Partner wie ihn treffen, vergessen Sie "Win-Win", das ist unmöglich. Sie müssen lediglich in den Konfliktmodus wechseln und ihm mitteilen, "OK, dann lass uns spielen".

CBR: Also denken Sie nicht, dass Konflikte negative sind?

Schranner: Konflikt ist großartig. Ohne Konflikt gibt es keine Lösung. Nur wenn beide Parteien Forderungen haben, kann eine Verhandlung tiefer gehen. Die Beziehung zwischen Geschäftspartnern, die Konflikte durchgemacht und gelöst haben, ist solider. Sie können Konflikte als Ausgangspunkt einer Beziehung sehen.

CBR: Wie beruhigen wir jemanden innerhalb von einer Minute?

Schranner: Wenn die Person auf der anderen Seite des Tisches sehr emotional ist, konzentrieren Sie sich nicht auf den Konflikt, sondern sprechen Sie stattdessen über gemeinsame Interessen. „Danke, dass Sie so offen sind. Wir stehen vor dem gleichen Problem, also lassen Sie uns dieses gemeinsam lösen“. Es funktioniert immer, egal wer es ist.

CBR: Sie haben Privatbankiers erklärt, dass deren Kunden, also sehr reiche Personen, es lieben zu kämpfen. Denken Sie, dass der Erfolg von reichen Personen auch damit zusammenhängt, dass diese den Konflikt lieben?

Schranner: Wenn Sie die Gründe analysieren, warum Selfmade-Milliardäre erfolgreich sind, liegt das unter anderem daran, dass sie niemals einen Konflikt vermeiden. Sie mögen es nicht, wenn man ihnen am Verhandlungstisch schmeichelt. Im Gegenteil, sie wollen einen echten Kampf. Sie werden deren Vertrauen nicht gewinnen, wenn Sie nur nett sind.

CBR: Und was ist mit reichen Chinesen?

Schranner: Viele Europäer haben Angst, mit chinesischen Partnern zu verhandeln, weil Chinesen das von Natur aus gut können. Die Chinesen haben die wesentlichen Prinzipien der Verhandlung gemeistert. Zum Beispiel sagen chinesische Partner aufgrund der Kultur des „Gesichtwahrens“ niemals Nein. erinnern Sie sich, wie Samuel Jackson anderen Polizisten beigebracht hat "Sag niemals nein!"?



Wenn die andere Seite fragt, ob sie etwas tun können, zögern die Deutschen nicht, "Nein, können wir nicht" zu sagen. Die Deutschen sind übrigens sehr schlecht im Verhandeln. Die Deutschen versuchen immer, von Anfang an auf den Punkt zu kommen. In Deutschland bedeutet die Unterzeichnung eines Vertrages den Abschluss. Danach gibt es keine Anrufe mehr. In China wäre das unmöglich und kurzsichtig. In der chinesischen Kultur sind Essen, Trinken und Verhandeln immer gemischt, es gibt keine klare Grenze. Die Deutschen fragen sich: „Warum sollte ich mit dir Zeit verbringen? Wir produzieren doch die besten Autos der Welt, warum muss ich mit Dir verhandeln?“.

CBR: Worauf sollten wir Chineses in internationalen Verhandlungen achten?

Schranner: Es ist besser, der anderen Seite ein schnelles Ergebnis zu liefern, da die Leute extra hierher fliegen und nachher ihren Chefs zu Hause etwas

präsentieren wollen. Es gibt einen Witz in China, dass die Unterzeichnung eines Vertrags nur der Beginn einer Verhandlung ist, nicht das Ende so wie wir es in der westlichen Welt normalerweise verstehen. Noch ein kleiner Tipp: Da die Deutschen sehr stolz auf „Made in Germany“ sind, ist es immer gut, ihnen ein Kompliment für ihre Produkte zu machen.

CBR: Gibt es Missverständnisse über das Metier des Verhandlungsexperten?

Schranner: Viele. Die Verhandlungsführer der Polizei, die im Fernsehen und in Filmen gezeigt werden, wirken normalerweise hart und teilen den Geiselnern mit, was diese zu tun haben. Das Gegenteil ist wahr, die besten Verhandlungsführer sind im wirklichen Leben sehr nett, freundlich und bescheiden. Sie reden nicht viel und sind auch nicht unbedingt gesellig. Wenn Sie mit ihnen sprechen, hätten Sie das Gefühl, dass alles in Ordnung sei. Sie irren, wenn Sie glauben, dass alle Verhandlungsführer es lieben, viel zu reden.



Negotiations on the Edge Chinese Edition Presale Online

END