



Nur sein Spiegelbild kann so abgebrüht gucken wie er selbst

Zehn Millionen mehr, bitte!

Matthias Schraner hat bei Geiselnahmen für die Bundesregierung verhandelt. Nun sollen Unternehmer von ihm lernen **VON KATRIN WILKENS**

Das Lieblingswort von Matthias Schraner ist »schwierig«. Doch wenn Schraner, Europas bekanntester Verhandlungsführer, »schwierig« sagt und dabei freundlich schaut, heißt das nicht, dass irgendwo ein Problem aufgetaucht wäre. Es heißt: »Ich brauche Zeit.« Schraner kann mit diesem Wort mühelos achtstündige Verhandlungsmarathons durchhalten. Wenn es sein muss, auch die ganze Nacht. Wenn Schraner »schwierig« sagt, ist das, als würde ein Lokalpolitiker sagen, er wolle »Brücken bauen« oder »Herausforderungen meistern«: akustische Zuckerwatte also, macht viel her, aber nicht satt.

Matthias Schraner, 52, hat für die Bundesregierung bei Geiselnahmen und Entführungen verhandelt. Er hat die Vereinten Nationen beraten, große Unternehmen wie die Deutsche Bahn genauso wie deren Gegenspieler, die Gewerkschaften. Und wenn eine schwerreiche Frau anruft und fragt, ob er ihr bei der Scheidungsverhandlung mit ihrem Gatten helfen könne, dann macht er auch das. Verhandlungsprofi wie er sind ideologiebefreit, sonst könnten sie nicht so gut verhandeln. Schraners Biografie hat ihn gelehrt, zwischen Rindviechern, Politikern und Kriminellen keinen großen Unterschied zu machen.

Früher war Schraner Personenschützer von Franz Josef Strauß

Schraner ist der Sohn eines bayerischen Landwirts. Nach der Schule wurde er Bereitschaftspolizist, dann Personenschützer für Franz Josef Strauß, ging zur Drogenfahndung und nach einem Studium zum Verwaltungsjuristen schließlich ins Bundesinnenministerium als Verhandlungsführer. Heute leitet er seine eigene Firma, das Schraner Negotiation Institute in Zürich. Sein Team umfasst 47 Mitarbeiter, zu den Kunden, sagt er, gehörten »fast alle Dax-Konzerne«. Er ist mit einer hübschen Extrembergsteigerin verheiratet, hat vier Kinder, kocht, läuft Marathon, spielt Klavier. Er ist braun gebrannt, durchtrainiert, witzig, schlagfertig, und wenn er auf das Podium federt, wirkt er makellos. Ein Vollprofi, in dessen Beruf Zweifel keinen Platz haben. Und zu viel Neues verunsichert. Er sagt: »Ich habe in meinem Leben bereits alle Bücher gelesen, die mich interessieren.«

Wer ist dieser von sich selbst so überzeugte Mann? Können Unternehmer etwas von ihm lernen? Lässt sich die Verhandlungstaktik bei einer Geiselnahme auf einen Konzern übertragen?

Um das herauszufinden, muss man dabei sein, ihn erleben bei einem seiner geheimen Verhandlungsschichtungen. Schraners Bedingung: Der Name des Unternehmens, das er berät, darf nicht genannt werden. Nur so viel: Es ist ein mittelständisches Unternehmen aus Baden-Württemberg und gehört in Europa zu den größten seiner Branche. Es will an einen weltweit operierenden Konzern eine neue Technologie verkaufen. Schraner soll dem Mittelständler helfen, den besten Preis dafür zu bekommen. Die Beträge, um die es geht, wurden in diesem Text leicht verändert, um die Identität des Unternehmens zu schützen.

Man hat sich für das Coaching in einem Luxus-Hotel verabredet. Abends sitzt der Geschäftsführer des Mittelständlers in der Hotellobby, er ist nett, jung und trägt Dieter-Bohlen-Jeans, die mit den dicken weißen Steppnähten. »Für wie viel wollen Sie denn Ihre Innovation verkaufen?«, fragt Schraner. 4,2 Millionen Euro, antwortet der Geschäftsführer. Vielleicht auch 21,3 Millionen. So ganz habe man sich noch nicht entschieden.

Zwei Jahre Entwicklungszeit – und nun weiß er nicht einmal, für wie viel Geld er das Produkt verkaufen will? Schraner, der einstige Verhandlungsführer der Polizei, kennt das. Der Mittelständler ähnelt einem Geiselnehmer, der noch nicht weiß, ob er einen Fluchtwagen oder doch lieber einen Helikopter will. Schraner nickt, lächelt, schweigt. »Schwierig«, sagt er.

Am nächsten Morgen sitzt Schraner insgesamt sechs Mitarbeitern des Unternehmens gegenüber: dem Geschäftsführer, Vertrieblern, Einkäufern und Logistikern. Alles Profis. Von den Annehmlichkeiten des Luxushotels, in dem sich die Männer treffen, bekommen sie nicht viel mit, weil sie den ganzen Tag in den Katakomben hocken und nur alle drei Stunden einmal herauswanken, um sich Automaten-Espresso und Trockenobst zu holen.

»Was ist Ihr Verhandlungsziel?«, fragt Schraner. »Umsatz«, antwortet der Vertrieblere. »Das ist kein Ziel, das ist ein Wunsch«, sagt Schraner. Er will konkrete Zahlen. Ziele sind für ihn messbar, Wünsche »Kinderfasching«.

Dann geht es um den Preis, den das Unternehmen für seine Erfindung verlangen soll. Am Abend vorher standen noch gut vier Millionen Euro im Raum. Nun fragt Schraner: »Wenn ich 14 Millionen sage, würden Sie dann sagen, Schraner spinnt?« – »Nein«, sagt ein Einkäufer, »eigentlich nicht«, und plötzlich schnellert der Preis in die Höhe, wie ein Fantasiebetrag, auf werden die Männer abends an der Theke darauf wütenden, wie viele Tore Thomas Müller im nächsten Bayern-Spiel schießt.

Legendäre Verhandler

»Ben Wisch« rettet Geiseln

Für die Bundesregierung verhandelt der SPD-Politiker Hans-Jürgen Wischniewski 1977, dass die Geiseln aus der von Terroristen entführten »Landshut« befreit werden. Verhandlungen begannen er gern mit dem Satz: »Bevor wir uns jetzt inhaltlich äußern, würde ich Ihnen gerne erst einmal sagen, was ich glaube, was Sie wollen.«

Ein Brite beendet die Apartheid

Als junger Brite arbeitet Michael Young für ein Bergbauunternehmen in Südafrika, 1985 organisiert er die Gespräche zwischen Südafrikas Regierung und dem ANC, der Organisation Nelson Mandelas. Sie dauern fünf Jahre, führen zu Mandelas Freilassung und dem Ende der Apartheid. Heute hält Young Verhandlungsseminare, auch vor Unternehmern.

»Silberner Fuchs« löst Iran-Konflikt

Wegen ihrer grauen Haare nennen Medien sie silberner Fuchs. Der US-Amerikanerin Wendy Sherman (Foto, mit John Kerry) gelingt 2015 der Deal, der den Bau einer Atombombe verhindern soll und die Sanktionen gegen das Land schrittweise aufhebt.



Nach einer Stunde einigen sie sich darauf, bei der Verhandlung mit dem Konzern irgendetwas zwischen sieben und elf Millionen erzielen zu wollen. »Sie müssen lernen, dass das, was Sie sich vorstellen, etwas anderes ist als das, was sich der Konzern vorstellt«, sagt Schraner. »Die haben ein Budget von über einer Milliarde Euro pro Jahr, zehn Millionen sind für die Peanuts.«

In der Branche ist er dafür bekannt, dass er Win-win-Lösungen hasst

Die Vertriebler gucken, als spräche der Dalai-Lama zu ihnen. Der Dalai-Lama mit der Wirtschaftskennntnis von Bill Gates. Sie, die im Geschäftsalltag keine Helden haben, scheinen sich nach jemandem zu sehnen, der ihnen den Weg weist und vielleicht auch noch eine sportliche Schulter zum Anlehnen anbietet. Schraner weiß das. Er hört sich an, welche Vorgespräche mit dem Konzern bereits gelaufen sind. Dann sagt er: »Sie haben damit zwei Signale gesendet. Erstens: Wir sind an euch interessiert. Das ist gut. Und zweitens: Wir wollen Konflikte vermeiden. Das ist schlecht.« Denn wer Konflikte vermeide, könne nicht verhandeln. Verhandeln sei Konflikt. »Jetzt brauchen wir einen Schlachtplan«, sagt Schraner.

Dann malt er ein dichtes Beziehungsgeflecht auf ein Flipchart-Papier. Es stellt die Beziehungen zwischen Verkäufer und Käufer dar. Lose Bindungen bekommen eine gestrichelte Linie, kollegiale Bindungen eine, freundschaftliche zwei Linien. Am Ende zeigt sich: Nur zu einem Drittel der Leute, die sich in dem Konzern mit dem Deal beschäftigen, führen Linien; die Kontakte sind zu dünn. Deshalb sollen Termine für strategische Mittagessen vereinbart werden. Fans der Serie *House of Cards* kennen dieses Vorgeplänkel als Teil einer Gesamtstrategie. Die Vertriebler von der Schwäbischen Alb sehen nicht aus, als hätten sie *House of Cards* verinnerlicht. Schraner fragt: »Wer in diesem Beziehungsgeflecht ist am engsten mit der Gegenseite bekannt?« – »Ich«, meldet sich einer stolz. »Sie sind aus den direkten Verhandlungen raus«, sagt Schraner. Nähe und Verhandlungserfolg, predigt er, vertragen sich nicht.

Verhandeln darf in Schraners System grundsätzlich nur einer: der sogenannte Negotiator, der weder an Inhalten noch an Beziehungen interessiert ist, sondern nur einen möglichst guten Preis erzielen möchte. Er braucht Konfliktbereitschaft, Standfestigkeit und Stressresistenz.

Damit dieser Negotiator sich nicht verbeißt, wird ihm ein Kollege zur Seite gestellt, der »Com-

mander«, so nennt ihn Schraner. Der muss vor allem die Klappe halten können und, wenn er sie doch einmal aufmacht, nur beziehungsfördernde Gemeinsamkeiten betonen, um damit die Gegenseite geschmeidig zu machen.

Entscheiden darf am Ende keiner von beiden, dafür gibt es einen Dritten: den »Decision Maker«. Er sitzt räumlich getrennt, hat also keinen direkten Kontakt zu den Verhandlern, ist aber am Ende der Mann, der den Daumen hebt oder senkt. Tüchlichst sollte er sich, ähnlich wie »M« bei James Bond, nur zu Beginn und am Ende eines Falles einschalten.

Die Männer schreiben eifrig mit und einigen sich auf eine Rollenverteilung für die bevorstehenden echten Verhandlungen mit dem Konzern. Er sitzt räumlich getrennt, hat also keinen direkten Kontakt zu den Verhandlern, ist aber am Ende der Mann, der den Daumen hebt oder senkt. Tüchlichst sollte er sich, ähnlich wie »M« bei James Bond, nur zu Beginn und am Ende eines Falles einschalten.

Stattessen erzählt er seinem Verhandlungsteam von jener Feuerwehruniform, die er einst als Verhandlungsführer bei der Polizei einem Mann besorgt hat, der von einem Haus springen wollte. Schraner hatte erkannt, was den Selbstmörder am Rande des Daches am meisten umtrieb: »Mist, wie komme ich hier runter, ohne dass mich jemand erkennt?« Der Feuerwehranzug ist in Verhandlungen unglaublich wichtig, findet Schraner, »weil man ohne ihn gezwungen ist, bei den Verhandlungen hart zu bleiben. Der Feuerwehranzug ist der Schlüssel zum Erfolg.« Für den Mittelständler könnte das bedeuten, dass er dem Konzern einen guten Preis bringt, dafür aber auch eine kostenlose Wartungsgarantie gibt, so dass die Verhandler auf der Gegenseite auch etwas vorweisen können.

Am Ende des Tages steht ein Plan. Schraner hat ein konkretes Ziel, eine Netzwerkstrategie und eine Rollenverteilung für die Verhandlung festgelegt. Die Mittelständler sind zufrieden. Nun müssen sie das Gelernte nur noch in die Tat umsetzen. Eine Prognose, ob das klappt? Schwierig.