

# Nachholbedarf bei High-Stakes-Verhandlungen

Großschäden beschäftigen Versicherer oft jahrelang und binden viel Managementkapazität, bis die Claims abgeschlossen sind. Der Grund: Den Assekuranzen fehlt es bei komplexen Fällen an taktischer Verhandlungsexpertise. Was man besser machen kann.

*Yurda Burghardt*

Im Frühjahr 2022 sank der brennende Autofrachter *Felicity Ace* unweit der Azoren mit 3.965 Fahrzeugen des VW-Konzerns an Bord. Vor Gericht klagen der Schiffseigner und die Versicherer, darunter die Allianz gegen den Autokonzern und seine Tochter Porsche. Nach Ansicht der Kläger müsse der Autokonzern für den Schaden haften, der durch den Brand der Lithium-Ionen-Batterie eines Porsche entstanden sei. Das juristische Verfahren ruht derzeit, die Streitparteien verhandeln direkt miteinander, weil jede offenbar unsicher über den Ausgang des Verfahrens ist.

Im Juli 2021 verwüstete Hochwasser das Werk des Autozulieferers ZF in Ahrweiler. ZF hat diese Fabrik, in der 280 Mitarbeiter beschäftigt waren, inzwischen völlig aufgegeben, weil die neuen Versicherungsprämien im Hochwassergebiet nicht mehr tragbar wären. Über die Begleichung des Großschadens hat sich ZF nach langen Verhandlungen mit der Versicherung geeinigt, über die Details haben beide Parteien Stillschweigen vereinbart.

2017 erlitt der US-Pharmakonzern Merck durch einen Cyberangriff aus Russland einen Schaden von 1,4 Milliarden Dollar. Doch das Konsortium, an dem auch deutsche Versicherer beteiligt waren, wollte nicht für den Schaden aufkommen, da er infolge von Kriegshandlungen entstanden sei. Merck zog vor Gericht, doch parallel verhandelten die Versicherer – anfangs gemeinsam, später einzeln – weiter mit Merck, da sich keine Seite über den Ausgang des juristischen Verfahrens sicher war. Erst Anfang dieses Jahres, gut sechs Jahre nach dem Schadensfall, kam es zu einer Einigung mit Merck, von der ebenfalls keine Einzelheiten bekannt sind.

Was diese Multimillionen-Euro-Claims gemeinsam haben: Ihre Abwicklung ist meist sehr langwierig und mit hohem Aufwand und erheblichen Kosten verbunden. Die Verhandlungen binden viel Managementkapazität, häufig landen sie vor Gericht. Während die Versicherer in ihrem Massen-

geschäft routinierte Prozesse entwickelt haben, um Claims schnell, kostengünstig und geräuschlos abzuwickeln, fehlt es ihnen in solchen komplexen, großvolumigen Fällen – wir sprechen deshalb von High-Stakes-Verhandlungen – an Expertise. Die Claims-Abteilungen zeigen sich überfordert. Ihnen fehlt es hier an Erfahrung, Know-how und Routine, den Versicherungen an strukturierten Prozessen.

Meist sind viele Personen aus unterschiedlichen Abteilungen des Unternehmens mit diesen Fällen befasst. Underwriter, Claims Officer, Vertriebsleiter, Anwälte, Techniker, Vertreter von Auslandsbüros, Versicherungsmakler, Topmanager bis hin zu Vorständen – sie haben teilweise divergierende Interessen. Obendrein sind auch externe Stakeholder involviert wie bspw. Makler und Juristen. Viele sprechen mit der Gegenseite und häufig fehlt der Gesamtüberblick. Die Folgen sind ein heterogener Informationsstand und ein unkoordinierter Verhandlungsprozess. In der Auseinandersetzung mit der Gegenseite überwiegen in der Regel technokratische und juristische Gesichtspunkte, Know-how aus taktischem und strategischem Verhandlungsmanagement spielen eine untergeordnete Rolle – ein Defizit, das übrigens auch bei der Aushandlung der Versicherungsverträge und -prämien festzustellen ist.

## TYPISCHE FEHLER IN VERHANDLUNGEN

Kommen die Verhandlungen nicht voran, landet der Vorgang spätestens dann auf dem Tisch von Topmanagern oder Vorständen. Aber auch für sie stellen diese Verhandlungen eine Ausnahmesituation dar, die andere Qualifikationen erfordert als ihr normaler Führungsalltag: nämlich die Fähigkeit, Verhandlungsteams in Extremsituationen zu führen. Deshalb ist es ein Fehler, wenn Vorstände selbst aktiv an der Verhandlung teilnehmen. Denn zum einen mindert das die Autorität des Verhandlungsteams, das dann von der Gegenseite nicht

mehr ernst genommen wird. Zum anderen neigen die Vorstände dann auch zu emotionalen Reaktionen. Gewohnt zu entscheiden sind sie versucht, mit einer harten Linie schnell einen Durchbruch zu erzielen. Gelingt das nicht, geben sie unter dem Druck, entscheiden zu müssen, vorschnell nach. Bessere Ergebnisse erzielen die Topmanager in der Regel nicht.

Häufig sind Strategie und Ziel der Verhandlung nicht klar festgelegt. Es existiert kein kohärent durchdachter „Masterplan“ für den gesamten Verhandlungsprozess. Die Herangehensweise ist zufällig und opportunistisch. Der Jurist urteilt nach anderen Kriterien als der Techniker und der wiederum anders als der Vertriebler, der im Interesse langfristig guter Kundenbeziehungen zu Nachgiebigkeit rät. Ohne klare Linie, unter Zeitdruck und aufgrund mangelnder Erfahrung mit vergleichbaren Situationen geraten die verantwortlichen Manager dann unter Druck, agieren unsicher und hangeln sich von einer Verhandlungsrunde zur nächsten. Aus Angst vor Fehlern fallen die Entscheidungen dann oft auf Basis von Emotionen, aus dem Bauch heraus. Meist mit dem Ergebnis, zu leicht nachzugeben, was dann schnell Millionen Euro kosten kann.

#### **SYSTEMATISCHES, STRUKTURIERTES VORGEHEN ERFORDERLICH**

Um solche Verhandlungen erfolgreich zum Abschluss zu bringen, bedarf es eines systematischen, strukturierten Vorgehens auf drei Ebenen: Erstens eine ganzheitliche Verhandlungsstrategie, die alle Stakeholder involviert. Zweitens davon abgeleitet eine Taktik, die den Verhandlungsspielraum erweitert. Und drittens eine gute Vorbereitung und Unterstützung des Verhandlungsteams beim operativen Vorgehen in der Verhandlung.

Voraussetzung erfolgreichen Handelns ist ein objektives, vollständiges Bild der Lage, um die eigene und die Verhandlungsposition der Gegenseite einschätzen zu können und realistische Handlungsmöglichkeiten abzuleiten. Deshalb gilt es als erstes, Transparenz zu schaffen und Klarheit über alle Fakten und Dokumente, die Historie und den Hintergrund des Schadensfalls zu gewinnen, um den Informationsstand der Beteiligten zu vereinheitlichen und den Informationsfluss an die Gegenseite und nach außen gezielt steuern zu können. Dazu gehört auch, durch Fragen und Zuhören die Interessenlage und Anreizstrukturen der Gegenseite besser zu verstehen, um Alternativen, etwa gemeinsame Projekte, zu entwickeln.

Der nächste Schritt ist dann, basierend auf dieser Situationsanalyse, die Ausarbeitung einer ganzheitlichen Strategie. Diese beinhaltet die Verhandlungsziele – Ankerforderung und Mindestziel – sowie Handlungsoptionen und mögliche

Angriffspunkte, um die Verhandlung kontrolliert eskalieren zu können, wenn die Gegenseite nicht kooperiert. Die Strategie wird in einem Verhandlungsdrehbuch niedergelegt, das detailliert das Vorgehen für mehrere Szenarien abhängig von den Reaktionen der Gegenseite festlegt. Dazu wird eine Storyline formuliert, mit der das Verhandlungsteam einheitlich und überzeugend in den Verhandlungen und das Unternehmen nach innen und außen auftritt.

Für das richtige taktische Vorgehen sind zwei Elemente entscheidend: erstens die Zusammensetzung des Verhandlungsteams mit unterschiedlichen Rollen und Funktionen, die sich nach dem Streitgegenstand richten. Klar muss sein, wer der Verhandlungsführer ist, der die Gesprächsführung in der Verhandlung hat. Nützlich ist zudem ein Beobachter, der das Verhalten der Gegenseite verfolgt, auch in nonverbaler Hinsicht, um daraus Schlüsse für das weitere Vorgehen zu ziehen. Bei Bedarf sollten auch Experten hinzugezogen werden, um etwa die Storyline zu untermauern.

Zweites Element ist die Führung des Verhandlungsteams durch das Topmanagement, das selbst nicht aktiv in die Verhandlung eingreifen sollte. Seine Aufgabe ist die Festlegung der Leitplanken, innerhalb derer das Verhandlungsteam das Mandat bekommt, eigenständig zu entscheiden, und ab wann es höhere Hierarchiestufen hinzuziehen und bei welchen Meilensteinen es dem Topmanagement berichten muss.

#### **DAS RICHTIGE MINDSET BEI DEN VERHANDLUNGEN**

Aus unserer Verhandlungspraxis wissen wir, wie wichtig auch die operative Vorbereitung ist. Dazu gehört das richtige Mindset, um in emotionalen Drucksituationen bestehen zu können. Für das Team sollten nicht diejenigen mit den besten Beziehungen zum Kunden ausgewählt werden, wie etwa der Vertriebsleiter, der aus Sorge, den Kunden zu verlieren, ungeeignet ist für eine kontrollierte Eskalation. Solche Szenarien sollten in Rollenspielen eingeübt werden, um die Stressresilienz des Verhandlungsteams zu stärken.

Fazit: Aufgrund unserer Erfahrung aus vielen von uns unterstützten Verhandlungen wissen wir, dass das systematisch strukturierte, koordinierte und konsequente Vorgehen mit einem klaren, intern abgestimmten Verhandlungsziel erfolgskritisch ist. Verhandeln ist keine angeborene intuitive Fähigkeit, sondern erlernbar.



**Yurda Burghardt,**

Partnerin der Negotiation Advisory Group