

## „Eine gute Verhandlung ist mindestens einmal kurz vor dem Scheitern“

**Taktik.** René Schumann betätigt Unternehmen dabei, wie man richtig verhandelt und auch in schwierigen Konstellationen ein gutes Ergebnis erzielt. Dazu gibt es, sich auf mögliche Szenarien vorzubereiten und im Team zusammenzuspielen. Ego-Trips eines Verhandlungsführers sind eher kontraproduktiv.

**Immobilien Zeitung:** Herr Schumann, was genau macht ein Verhandlungsexperte?  
**René Schumann:** Wir coachen Verhandlungsführer, legen eine Strategie fest und stehen bei der Umsetzung als Partner im Hintergrund zur Verfügung. Mein ursprüngliches Einsatzgebiet ist die Automobilindustrie. Die Taktiken, die wir dort entwickelt haben, lassen sich ebenso auf die Immobilienbranche anwenden. In der Corona-Pandemie haben wir beispielsweise sehr viele Auseinandersetzungen zwischen Mietern und Vermietern begleitet. In der jetzigen Markphase sind wir häufig bei Kauf- und Verkaufsverhandlungen dabei.

**IZ:** Wie wird so eine Strategie ausgearbeitet?  
**Schumann:** Es geht darum, die der Verhandlung zugrunde liegende Wettbewerbssituation spieltheoretisch zu analysieren. Was wollen unsere Mandanten? Was will die andere Seite? Wo könnten die Streitpunkte innerhalb der Verhandlung liegen? Und welche Lösungsmöglichkeiten gibt es? Diese Fragen sollten frühzeitig geklärt werden. Daraus lassen sich dann ein Entscheidungsbaum und die verschiedenen Szenarien für die Verhandlung entwickeln, die wir mit den Verhandlern einüben.

### Unangenehme Details müssen sofort auf den Tisch

**IZ:** Es geht also nicht darum, unangenehme Details zu verschleiern, habe ich das richtig verstanden?  
**Schumann:** Genau, es geht darum, einen transparenten Wettbewerb herzustellen, damit beide Seiten wissen, worüber sie eigentlich verhandeln. Das Extrembeispiel wäre, wenn Sie ein Atomkraftwerk verkaufen wollten. Dann müssten alle Fakten zu den Altlasten sofort auf den Tisch. Denn wenn Sie das nicht tun, sprengt das zu einem späteren Zeitpunkt die Verhandlung und Sie haben nichts gewonnen.

**IZ:** Sind Immobilienmenschen nicht von Haus aus Verhandlungsprofis?  
**Schumann:** Nicht jedem, der in seinem Tagesgeschäft ein guter Geschäftsmann ist, gelingt es, in stressigen Verhandlungen ruhig und professionell zu agieren. Ein großes Problem bei erfolgreichen Menschen ist ihr Ego, das gilt besonders bei den Geschäftsführern von mittelständischen, inhabergeführten Unternehmen. Es nutzt wenig, wenn ein solcher Chef meint, seinen Mitarbeitern mal beweisen zu müssen, wie man richtig verhandelt. Gerade dann besteht die Gefahr, dass er sich von seinen Emotionen hinreißen lässt und ein suboptimales Ergebnis erzielt. Es gibt Immobilienunternehmer, die den Verkauf kompletter Businessparks ganz allein und per Whatsapp von unterwegs abwickeln wollen. Das ist nicht zielführend.

**IZ:** Führen Sie dann die Verhandlungen, anstelle des Unternehmers?  
**Schumann:** Nein, wer kauft oder verkauft, sollte selbst am Verhandlungstisch sitzen.

### Erfahrungen als Einkaufsmanager

René Schumann ist Gründer der Negotiation Advisory Group. Zuvor war er jahrelang bei verschiedenen Beratungsunternehmen tätig und acht Jahre lang beim Autohersteller Daimler mit der Leitung von Verhandlungsteams im Bereich Einkauf und Vertrieb betraut. Sein Spezialgebiet ist das Verhandeln von Verträgen in komplexen und strategisch wichtigen Konstellationen. Mit seinen Kollegen hat er das Buch „Verhandeln mit System: Spieltheorie und Verhaltensökonomie im Einkauf – die Erfolgsformel für Profis“ bei Springer veröffentlicht (ISBN: 978-3-658-34054-4), das auch auf Englisch verfügbar ist. **Ulrich Schüppler**

Wir stellen ein Team zusammen, das den Verhandler unterstützt. Das umfasst üblicherweise einen Makler oder Akquisitionsmanager, aber auch Juristen, Mitarbeiter aus dem Controlling oder Gutachter sind geeignet. Zu 90% sind die Verhandler Mitarbeiter unserer Mandanten. Nur in Ausnahmefällen ergänzen wir das Team um einen Kollegen aus unserem eigenen Haus.

### Der Commander unterbricht, wenn es nötig ist

**IZ:** Wie unterstützt das Team den Verhandlungsführer?  
**Schumann:** Zum einen achten die anderen auf das, was gesagt wird. Sie beobachten aber auch, wer etwas sagt und wie dessen Körpersprache aussieht. Eine wichtige Person neben dem Verhandlungsführer, die nicht in erster Linie juristische oder wirtschaftliche Kenntnisse benötigt, ist der Commander. Diese Person signalisiert dem Verhandlungsführer, wenn eine Situation aus dem Ruder zu laufen droht, sodass eine Verhandlungsunterbrechung erfolgen kann.

**IZ:** Und was passiert dann?  
**Schumann:** Unsere Coaching-Mitarbeiter befinden sich in einem Raum in der Nähe, wir nennen ihn den War Room. Dort wird der Stand der Verhandlung in der Unterbrechung besprochen und eventuell die Strategie angepasst.

**IZ:** Sie sind also mit ihren Mitarbeitern vor Ort?

**Schumann:** In der Regel ja, auch wenn heute leider vieles virtuell abläuft. Eine Verhandlung an einem ruhigen Ort mit Online-Unterstützung ist aber immer noch besser, als so etwas auf einer Messe zwischen Tür und Angel zu verhandeln.

**IZ:** Wissen Sie, wer die Verhandler auf der Gegenseite sind? Und was machen Sie, wenn dort ebenfalls Verhandlungsprofis sitzen?  
**Schumann:** Zu 90% ist vorher bekannt, wer für die andere Seite verhandelt. Wir fragen auch aktiv danach, wenn die Gegenseite das Verhandlungsmandat erteilt hat. Das ist besser so, um den Commander bestimmen zu können. Die Rolle des Commanders sollte eine Person übernehmen, die mit den anderen Verhandlungsteilnehmern auf persönlicher Ebene gut funktionieren kann. Und wir bevorzugen es durchaus, wenn die andere Seite ebenfalls Profis zur Rate zieht.

**IZ:** Damit die Verhandlungen nicht zu hitzig werden?

**Schumann:** Nein, um eine bessere Einschätzung über die möglichen Szenarien in der Verhandlung zu haben. Verstehen Sie mich nicht falsch: Eine professionelle Verhandlung bedeutet keineswegs, dass alles ruhig und harmonisch abläuft. Im Gegenteil! Ein gutes Ergebnis erzielen Sie dann, wenn es mindestens einmal zur Eskalation kommt, das heißt, wenn die Verhandlung kurz vor dem Scheitern steht und deswegen eine Verhandlungsunterbrechung erfolgt. Das gibt allen Beteiligten die Chance, ihre Optionen zu prüfen und einen Kompromiss zu finden.

**IZ:** Und der erfolgt dann wo? Wieder im Verhandlungsraum, wenn sich alle gesammelt haben?

**Schumann:** Das ist eine Variante. Es kann aber auch in einer Pause an der Kaffeemaschine erfolgen oder auf dem Weg zur Toilette. Das ist sogar recht häufig so. Pausen sind also nicht nur zum Entspannen da, sie sind wesentlicher Teil des Verhandlungsablaufs. Und der ist sehr strukturiert. Wir verhandeln nicht wie Politiker die ganze Nacht hindurch. Die Vorverhandlung, in der alle Fakten auf den Tisch sollten, dauert im Regelfall 90 bis 120 Minuten. Die Hauptverhandlung dann nochmal vier bis sechs Stunden, wobei alle 45 Minuten eine kurze Pause einzuplanen ist.

**IZ:** Kommt es auch vor, dass eine Verhandlung komplett festgefahren ist? Und wie gehen Sie dann vor?

**Schumann:** Bei festgefahrenen Verhandlungen ist es besser, einen professionellen Verhandlungsabbruch durchzuführen, um eine längere Pause für alle zu haben. Solange eine Chance auf Einigung sichtbar ist, sollte ein Nachverhandlungstermin so rasch wie möglich erfolgen, idealerweise innerhalb von 48 Stunden. Erstaunlicherweise kann es dann manchmal mit der Einigung sehr schnell gehen. In so einem Fall ist es hilfreich, den unterschriebenen Vertrag und einen Notar greifbar zu haben. Das verursacht zwar Kosten, aber es rechnet sich, die Einigung dann auch sofort verbindlich machen zu können.

**IZ:** Wie erleben Sie die Akzeptanz Ihrer Rolle? Wird sie von den Beteiligten als ungewöhn-

lich wahrgenommen oder gehören heute Verhandlungsprofis ganz normal dazu?

**Schumann:** In Konzernen sind Profi-Verhandler inzwischen international üblich und bekannt, vor allem auf der ersten Führungsebene. Die Top-Leute dort haben oft dieselbe Ausbildung genossen, waren auf denselben Universitäten. Bei Fachleuten auf der zweiten und dritten Führungsebene steht leider oft noch die deutsche Tendenz zur Rechthaberei im Vordergrund. Da fehlt uns in Westeuropa leider die Kultur, Verhandlung als eine Spielkunst wahrzunehmen. Einzelunternehmer sind häufig noch mit einer Cowboy-Mentalität unterwegs. Ein Entscheider soll nach dieser Logik alles allein können und nicht auf ein Team angewiesen sein, weil das als vermeintliche Schwäche wahrgenommen wird.

**IZ:** Wie ist es mit Frauen im Team? Verhandeln sie anders als Männer?

**Schumann:** Heterogene Teams, also Männer und Frauen, verändern die Atmosphäre und liefern bessere Ergebnisse. Das imponierende Verhalten mancher Männer weicht in so einem Rahmen dem Druck oder der Motivation, einen Abschluss zu erzielen. Allerdings sind meiner Erfahrung nach in Verhandlungsteams immer noch rund 80% bis 90% der Teilnehmer Männer. Bei uns im Unternehmen ist das anders, wir sind Fifty-fifty aufgestellt.

**IZ:** Welchen Zeitaufwand erfordern Ihre Dienste und wie werden sie abgerechnet?

**Schumann:** Für die Ausarbeitung einer Strategie veranschlagen wir eine Woche, für das gemeinsame Besprechen der Strategie und die Freigabe durch das jeweilige Management kommt nochmal eine Woche dazu. Bei der Vergütung sind wir flexibel. Wir können nach Tagessatz oder zur Festpreispause abrechnen. Am liebsten ist uns eine Mischung aus Festpreis und Erfolgsprämie, wobei auch die Zufriedenheit

mit unserer Leistung einfließen kann. Unser Produkt ist keines von der Stange, das wollen wir gerne in der Vergütung berücksichtigen sehen.

**IZ:** Herr Schumann, vielen Dank für das Gespräch! Die Fragen für das Interview stellte Ulrich Schüppler.



René Schumann. Quelle: Negotiation Advisory Group, Urheber: Alexander Sell