



wiwo.de vom 11.03.2025 / service

Gespräche in Saudi-Arabien

Warum Chefs die schlechteren Verhandler sind

Nach dem Eklat im Weißen Haus haben Delegierte die Gespräche zwischen den USA und der Ukraine übernommen. Gut so. Ein Managementlehrstück.

In Riad sollte nun alles besser laufen. Friedlicher, unaufgeregter - und vor allem: ohne Eklat. In dieser Woche tragen sich in Saudi-Arabien Delegationen aus den USA und der Ukraine, um über mögliche Friedensgespräche mit Russland zu beraten. Zwei Menschen sollten nicht wieder aufeinandertreffen: der ukrainische Präsident Wolodymyr Selenskyj und US-Präsident Donald Trump. Und das schien auch besser so. Denn innerhalb eines Tages erzielten die Vertreter gleich sehr weitreichende Einigungen, was unter anderem zur Wiederaufnahme der US-Militärhilfe für die Ukraine führte.

Als Selenskyj vor eineinhalb Wochen mit Trump und dessen Vize J.D. Vance im Weißen Haus zusammenkam, endete dies in einem beispiellosen Streit vor Fernsehkameras. Selenskyj riskierte einen dritten Weltkrieg und zeigte überhaupt keine Dankbarkeit, so die Vorwürfe von Trump und Vance. Der ukrainische Präsident hielt dagegen, rollte mit den Augen, verschränkte die Arme - reiste schließlich ab.

Der Eklat zeigt (und nun die ruhige Einigung der Vertreter): Wenn Macht und Egos, wenn Befindlichkeiten und öffentliches Interesse in einer Verhandlung zu viel Raum einnehmen, kann sie schnell eskalieren - und weit mehr Schaden anrichten, als sie löst. Und das passiert häufig dann, wenn die obersten Chefs eines Staates, aber eben auch eines Unternehmens, die Spitzen von Gewerkschaften und Verbänden die Verhandlungen vorschnell an sich reißen.

Der Streit zwischen Selenskyj und Trump ist nur ein Beispiel von vielen. Beim Weltklimagipfel in Kopenhagen 2009 erreichten die Staatshäupter der sechs führenden Nationen im Alleingang nur einen Mini-Kompromiss. Als die Delegierten der übrigen fast 200 Länder darüber im Plenum diskutierten, war US-Präsident Barack Obama schon auf dem Heimweg. Und die Delegierten nahmen den Kompromiss nur zur Kenntnis, nicht mehr. Der Gipfel scheiterte.

Teurer Fehler

Yurda Burghardt erlebt ähnliches immer wieder. Für die Negotiation Advisory Group (NAG) berät sie Unternehmen bei Verhandlungen. "Viele Manager sind überzeugt, sie würden das beste Ergebnis herausholen, weil sie ja der mächtige Chef sind". Sie ziehen etwa eine Verhandlung an sich, weil sie diese als Prestigeprojekt begreifen oder "weil sie ihrer Mannschaft nicht vertrauen." Burghardts Erfahrung: "Bei keinem Projekt, das ich begleitet habe, hat der CEO ein besseres Ergebnis herausgeholt, wenn er die Verhandlungsführung übernommen hat."

Doch warum genau sind Chefs die schlechteren Verhandler? Und wie lässt es sich verhindern, dass sie trotzdem eingreifen?

Burghardt erinnert sich an einen Fall: Für die Tochtergesellschaft eines globalen Konzerns verhandelte sie zusammen mit dem Management, den Juristen, Ingenieuren und dem Vertrieb dieser Division eine Forderung in zweistelliger Millionenhöhe gegen einen Kunden. Sie erarbeiteten die Strategie, teilten der Gegenseite in einer ersten Runde die Vorstellungen und Forderungen mit. "Und dann traf sich der oberste Chef des Konzerns wegen eines völlig anderen Themas mit dem CEO der Gegenseite zum Essen." Und wo sie schon mal beisammensaßen, sprachen die beiden Manager über die Millionenforderung. "Das war ein teures Meeting", erinnert sich Burghardt. "Unser CEO, der die Details nicht kannte, gab kritische Informationen preis, nannte Zahlen, die unterhalb unserer Anforderungen lagen, die wir ja längst kommuniziert hatten. Auf diese Weise verpufften unsere Verhandlungshebel und wir mussten ein deutlich schlechteres Ergebnis hinnehmen."

Für die Beraterin birgt ein solches Einmischen von oben gleich mehrere Nachteile. Zum einen seien solche Verhandlungen, die es strategisch wie rhetorisch vorzubereiten gilt, für viele Top-Manager Ausnahmesituationen. "Sie bewegen sich auf ungewohntem Terrain." Wenn die Vorstände selbst unter Druck stehen, etwa weil dem Aufsichtsrat das Ergebnis der Verhandlung besonders wichtig ist, dann agierten sie obendrein viel zu emotional, machten der Gegenseite "unnötige Zugeständnisse" oder eskalierten viel zu schnell. Und das habe meist fatale Folgen: "Professionelle Verhandler kennen und nutzen eben diese Schwächen." Burghardt betont: "Als Verhandler brauche ich eine emotionale Distanz und darf von dem Verhandlungsergebnis nicht unmittelbar betroffen sein."

Wie wichtig es auf dem Weg zu einem Kompromiss ist, zwischen der sachlichen und der persönlichen Ebene zu unterscheiden, lässt sich auch in "Getting to Yes" nachlesen, einem Ratgeber für erfolgreiches Verhandeln, den die amerikanischen Juristen Roger Fisher und William L. Ury 1981 veröffentlicht und stetig aktualisiert haben. Ein zentraler Ratschlag aus der Verhandlungsforschung lautet: "Verhandelnde, die um Positionen feilschen, tendieren dazu, sich schließlich in dieser Position zu verfangen", heißt es in ihrem Bestseller. Je deutlicher die Verhandler ihre Positionen markieren und

gegen Angriffe verteidigen, desto unflexibler werden sie. "Ihr Ego, das Ich, identifiziert sich mit der Position. Und nun haben sie ein Interesse daran, das Gesicht zu wahren."

Verhandeln zwei Chefs miteinander, dann tun sie das nicht immer auf der Sachebene. Auf Details gehen sie womöglich gar nicht ein. Weil sie diese in vielen Fällen gar nicht kennen (können).

Und noch etwas spricht dagegen, dass der Chef die Verhandlungen führt: Er hat dann kein Korrektiv mehr. "Wer will schon seinen Chef kritisieren?", fragt die Expertin Burghardt.

Kein Ausweg mehr

Der einzige Vorteil der Einmischung ist auf den ersten Blick die Macht der Chefs, schnell durchzugreifen und zu entscheiden. Aber Burghardt begreift auch das als Nachteil. Dass Verhandler Einigungen vorher noch mal mit ihrem Chef durchsprechen müssen, sei häufig eine "wertvolle Back-up-Lösung". Um sich Bedenkzeit zu verschaffen oder eine mögliche Eskalation zu planen, können sie die Verhandlung unterbrechen, indem sie sagen: "Mein Mandat und Verhandlungsspielraum enden bei zehn Prozent, alles darüber muss ich intern absprechen." Der oberste Chef kann diese Karte nicht spielen.

Chefs sollten deshalb ein gutes Verhandlungsteam zusammenstellen, den Mitgliedern vertrauen, Ziele und Strategien definieren, Vorschläge zu Verhandlungszielen bewerten. "Sie steuern ihr Team im Hintergrund", weiß Burghardt. Bei Einkaufsverhandlungen mit den Lieferanten sollte also der Einkaufsleiter die Verhandlungen führen, in Preisverhandlungen im Vertrieb der Key Account Manager, bei Tarifrunden der Personalleiter, gegebenenfalls mit der Hilfe von Juristen.

Wie aber bringt man den Chef davon ab, die Verhandlung an sich zu reißen? Immerhin brechen die Mitarbeiter ein Tabu, wenn sie ihrem Chef verbieten wollen, sich einzumischen. Burghardt bietet den Top-Managern eine ganz andere Rolle an: "Sie sind unser Ass im Ärmel", sagt sie dann einem Vorstand. Denn sollte die Verhandlung stocken oder zu eskalieren drohen, könne es sich durchaus lohnen, den Chef mit in die Verhandlung zu nehmen, um maximalen Druck aufzubauen. "So vermitteln sie dem Chef Wertschätzung, stärken seine Autorität, steigern sein Vertrauen in das Verhandlungsteam und halten ihn so lange wie möglich aus der operativen Durchführung der Verhandlung raus."

Hinweis: Der Artikel wurde im Laufe des 11. März redaktionell aufgrund der aktuellen Ereignisse aktualisiert.

Reintjes, Dominik

Quelle: [wiwo.de](https://www.wiwo.de) vom 11.03.2025

Ressort: service

Dokumentnummer: WW_30249098

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://archiv.handelsblatt.com/document/WWON_7e6e060d6d1d1706bb073faaf555cefa6e7854ea

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH



© GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH