

REDLINE | VERLAG

IGOR RYZOV
DIE
KREML-METHODE
DES
VERHANDELNS

WIE RUSSLAND
SEINE DIPLOMATEN SCHULT



DER BUSINESSBESTSELLER AUS RUSSLAND

Igor Ryzov

DIE KREML-METHODE DES VERHANDELNS

REDLINE | VERLAG

IGOR RYZOV
DIE
KREML-METHODE
DES
VERHANDELNS

WIE RUSSLAND
SEINE DIPLOMATEN SCHULT



DER BUSINESSBESTSELLER AUS RUSSLAND

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Türkenstraße 89
80779 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe by Igor Ryzov 2017

Die russische Originalausgabe erschien 2017 bei Ltd Co Publishing House Eksmo.

Die englische Originalausgabe erschien 2019 bei Canongate Books Ltd unter dem Titel *Kremlin School of Negotiation*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Martin Bayer

Redaktion: Werner Wähls

Umschlaggestaltung: Marc Fischer

Umschlagabbildung: best pixels/ Shutterstock

Satz: ZeroSoft, Timișoara

Druck: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-846-8

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-331-4

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-332-1



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

INHALT

Vorbemerkung des Autors	7
Einleitung	11
1. Die Kreml-Verhandlungsschule meistern.	15
Die Ziele und Motive des Gegenübers erkennen	16
Fuchs oder Löwe – wer verhandelt besser?	24
Wie ein Löwe die eigenen Interessen verteidigen	44
Das Verhalten des Gegenübers einordnen: vier Verhaltensmuster, vom »Halbstarken« bis zum »Panzer«	59
Spannungen am Verhandlungstisch regulieren	89
2. Einen Kompromiss von unnötigem Nachgeben unterscheiden lernen.	103
Ein Verhandlungsbudget aufstellen: vier entscheidende Bausteine, die das Ergebnis beeinflussen	104
Ein magisches Interessenvieleck aufbauen	113
3. Fünf entscheidende Methoden, um in harten Verhandlungen Ergebnisse zu erzielen	125
Augenkontakt als Erfolgsgarantie	127
Sich vor »Bedürftigkeit« und Angst schützen	128
Nein sagen, ohne das Verhältnis zu schädigen	136
Die Stellung als »Gastgeber« bringt Erfolg	141
Herausfinden, was einen antreibt	147
4. Verhandeln unter harten Bedingungen	151
Druck und Manipulation abwehren	152
Drei wichtige Maßnahmen für bessere Selbstbeherrschung ..	159

5 Sieben Methoden für die Einigung mit einem zähen Gegenüber	167
Wie man Sticheleien pariert und die Position des Gegenübers erkennt.	168
Vom Kampf zur Zusammenarbeit.	175
Die Grenzen der Teilzustimmungsmethode.	181
Verbindungen ziehen, um die Motive eines Manipulators zu erkennen.	187
Richtig diskutieren ohne zu provozieren	189
Grobheiten ausweichen.	198
Ein Scherz und ein freundliches Wort garantieren den Erfolg selbst bei härtesten Gegnern	213
Die »Humor«-Methode.	223
 6. Den Standpunkt des Gegenübers sanft und diskret ändern	 227
Prinzipien der psychologischen Beeinflussung.	229
Dem Gegenüber die Vorteile der eigenen Vorschläge zeigen: ein Spiel der Kontraste	230
Eine zuverlässige Methode, das Gegenüber auf die »richtige« Entscheidung zuzusteuern.	234
Fallen Sie nicht auf ein schnelles »Ja« herein	243
Die Antwort auf die schwierigste Frage.	250
Etwas einfangen, indem man es zunächst loslässt	251
Muss ich Geschenke erwidern?	256
 7. Eine Roadmap für die Verhandlungen entwerfen	 263
Wovon werden Verhandlungen bestimmt? Die Rolle von Strategie und Taktik	265
Eine Roadmap entwerfen – was braucht man dafür?	269
Einige berufliche Eindrücke von Verhandlungen mit ausländischen Gegenübern	308
 Beispielantworten auf die Übungsfragen	 319
 Über den Autor	 331
 Anmerkungen	 333

VORBEMERKUNG DES AUTORS

Was hindert einen daran, sein Ziel zu erreichen? Die Antwort hängt natürlich von der jeweiligen Situation ab. Wer ein Ziel erreichen möchte, wird – zumindest, wenn er auch nur ein wenig praktisch denkt – zunächst überlegen, welche Hindernisse er dafür überwinden muss. Und oft wird sich herausstellen, dass die Liste potenzieller Hindernisse beliebig lang werden kann.

Was hindert also Verhandlungsteilnehmer – auch sehr erfahrene – daran, ihre Ziele zu erreichen? Unnachgiebigkeit, fehlende Kompromissfähigkeit, persönlicher Ehrgeiz... ja, auch diese Liste kann man eine ganze Weile fortsetzen.

In meinen Seminaren höre ich oft ganz ähnliche Fragen. Bei meinen Antworten versuche ich immer die jeweiligen spezifischen Umstände zu berücksichtigen. Im Lauf der Jahre ist mir allerdings klargeworden, dass auch einige allgemeingültige, umfassende Antworten nicht schlecht wären. So entstand die Idee zu diesem Buch, wobei man dazusagen muss, dass es hier nicht nur um Antworten geht. Ich wollte vielmehr eine Lernhilfe bereitstellen, die Sie durch eines der schwierigsten Themenfelder jeder Business-Ausbildung führt – ein Handbuch für Verhandlungen so-

DIE KREML-METHODE DES VERHANDELNS

zusagen. Die Übungsaufgaben, die ich Ihnen gebe, zeigen Ihnen nicht nur verschiedene wirksame Verhandlungsmethoden, sondern, noch wichtiger, wie man sie sofort anwendet. Dieses Buch soll Ihr persönlicher Werkzeugkasten für Verhandlungen werden, ein individuelles Arsenal verschiedener »Kampftechniken«.

Als Leser stelle ich mir dabei jemanden vor, der Verhandlungsführung bereits als Wissenschaft und schwierige Kunst entdeckt hat. Dieses Buch richtet sich an jeden, der sich auf bevorstehende Verhandlungen vorbereiten will, indem er alle möglichen Schritte und Abläufe, die sich ergeben könnten, im Voraus durchdenkt. Das sind keine leeren Worte: In meiner eigenen Ausbildung – unter anderem am Camp Negotiation Institute in den USA – versuchte ich immer, die wertvollsten Lektionen in die Praxis umzusetzen. Jeder Gedanke, den ich hier niederschreibe, ist den Weg durch mein persönliches Prisma des Erkennens, Erfahrens und Bewusstseins gegangen. Außer einigen Anekdoten aus der Geschichte und Diplomatie stammen sämtliche Beispiele aus meiner eigenen Erfahrung. Die Empfehlungen und Ratschläge wurden über lange Zeit ausgefeilt und ihre Vorteile gründlich analysiert. Und wer hat diese Analysen durchgeführt, und wann?

Nun, lieber Leser, auf die Gefahr hin, dass Sie mich für arrogant halten: Ich selbst war es. Ein Mann mit über 17-jähriger Erfahrung im Verkauf und Ankauf. Ein Mann, der fast die Hälfte seines 16-stündigen Arbeitstages mit harten – oft auf den ersten Blick hoffnungslosen – Geschäftsverhandlungen zubringt.

Lassen Sie mich eines vorweg sagen: Der Buchtitel mag anders klingen, aber ich bringe Ihnen hier nicht bei, den Verhandlungspartner grob zu behandeln oder übermäßig unter Druck zu setzen. Ganz im Gegenteil!

Im Geschäftsleben haben wir es oft – ob es uns gefällt oder nicht – mit unangenehmen Gestalten zu tun: vom »Proll« bis zum »Großmaul«, vom »Schlägertyp« bis zur »Mimose«. Der Verhandlungsstil solcher Menschen erschwert es uns beträchtlich, das gewünschte Ergebnis zu erreichen, wenn er uns nicht völlig entmutigt und verwirrt.

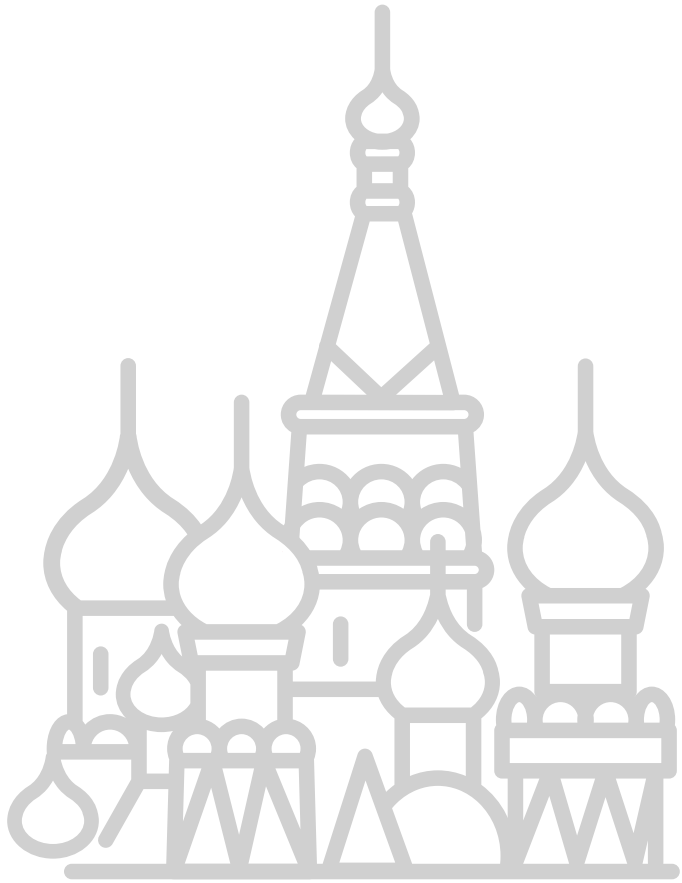
Im vorliegenden Buch stelle ich Ihnen außerdem die speziellen Methoden für schwierige Verhandlungen vor, wie sie zum Beispiel die russischen Geheimdienste verwenden. Dabei erlernen Sie einige Grundstrategien, mit denen Sie in komplexen Verhandlungssituationen am Ball

VORBEMERKUNG DES AUTORS

bleiben und den Verlauf bestimmen. Außerdem bekommen Sie Gelegenheit, Fähigkeiten zu vervollkommen und praktisch anzuwenden, mit denen Sie auch schwierige Verhandlungssituationen meistern. Diese Fähigkeiten müssen eingeübt werden, also gibt es auch ausführliche Übungsaufgaben. Verhandlungen zu führen muss man vor allem üben, um es zu können. Viel Glück!

Achten Sie auf die folgenden Symbole:

	wichtige Information / entscheidender Punkt
	Beispiele und Fälle
	Definitionen und Regeln
	Schlussfolgerungen
	Anekdoten
	Strategeme bzw. Kriegslist
	Beispiele aus Geschichte und Diplomatie
	Fragen an den Leser
	Übungsaufgaben



EINLEITUNG

Ich glaube, wir erinnern uns alle noch gut daran, was uns als kleines Kind, als Jugendlicher oder als Student besonderen Spaß gemacht hat... Bei mir war es so, dass ich als Student, wie viele meiner Freunde und Kommilitonen, Karate betrieb. Das war ein aufregender Sport mit einem gewissen Prestige, und außerdem, verdammt, ich war schließlich ein Mann! Sie können sich gewiss vorstellen, wie unser Training aussah: eine große Turnhalle, in der der Trainer uns die jeweiligen Bewegungen, Fertigkeiten und Techniken beibrachte. Natürlich galt die goldene Regel: kein Straßenkampf! In der Halle traten wir natürlich gegeneinander an, aber auch da blieb der Körperkontakt immer begrenzt – er war, weil gefährlich, verboten. Dennoch hielten wir uns selbst für erfolgreiche Kämpfer: Schließlich nahmen wir an Treffen und Workshops teil, gingen in Sportcamps, lernten und vervollkommeten neue Bewegungen, führten unsere Fähigkeiten bei verschiedenen Wettbewerben vor – die wir selbstverständlich gewannen und uns damit einen Gürtel nach dem anderen holten. Es ist also kein Wunder, dass wir uns für ernsthafte Kampfsportler hielten. Wir vertrauten unseren Fähigkeiten und

DIE KREML-METHODE DES VERHANDELNS

uns selbst. Ein ganz banaler Vorfall holte uns dann auf den Boden der Tatsachen zurück.

Es war später Abend, meine Kumpels und ich waren auf dem Heimweg vom Training. Drei Jugendliche, die es ganz klar auf uns abgesehen hatten, sprachen uns an. Ob wir eine Zigarette für sie hätten. In einer solchen Situation ist so eine Bitte nie harmlos; wir hatten allen Grund, als Nächstes einen üblen Straßentrick zu befürchten. Aber, hey, wir konnten Karate! Was konnte uns schon passieren? Was taten wir also? Sie ahnen es schon – ohne den geringsten Zweifel an unserem Können entschlossen wir uns, die Herausforderung anzunehmen und uns zu wehren. Was auch sonst – wir waren Sportler, wir hatten eine Kampfsportart von Grund auf erlernt und konnten gar nicht verlieren. Allerdings, wie sich herausstellte, nur auf dem Papier.

Es gab da nämlich etwas, das wir nicht bedacht hatten und sich als entscheidend erwies. Wir bekamen ordentlich eins auf die Mütze. Ich gestehe, das war ein schwerer Schlag für uns, sowohl körperlich wie gefühlsmäßig. Diese Schlägertypen von den Straßen waren, wie sich herausstellte, viel schneller und stärker als wir. Sie hatten zwar nicht unser Training in spezialisierter Kampfsporttechnik, aber wir kamen gar nicht dazu, es anzuwenden!

Der Straßenschläger ist also stärker als der Kampfsportler, der in der Halle trainiert. Warum? Der Kampfsportler hat seine spezifischen Fertigkeiten und sein Training, aber ihm fehlt einfach die Erfahrung im Zweikampf Mann gegen Mann. Ein Kämpfer, mit dem man rechnen muss, ist nicht derjenige, der die Technik am besten beherrscht, sondern derjenige, der die Tricks kennt, die auf der Straße üblich sind.

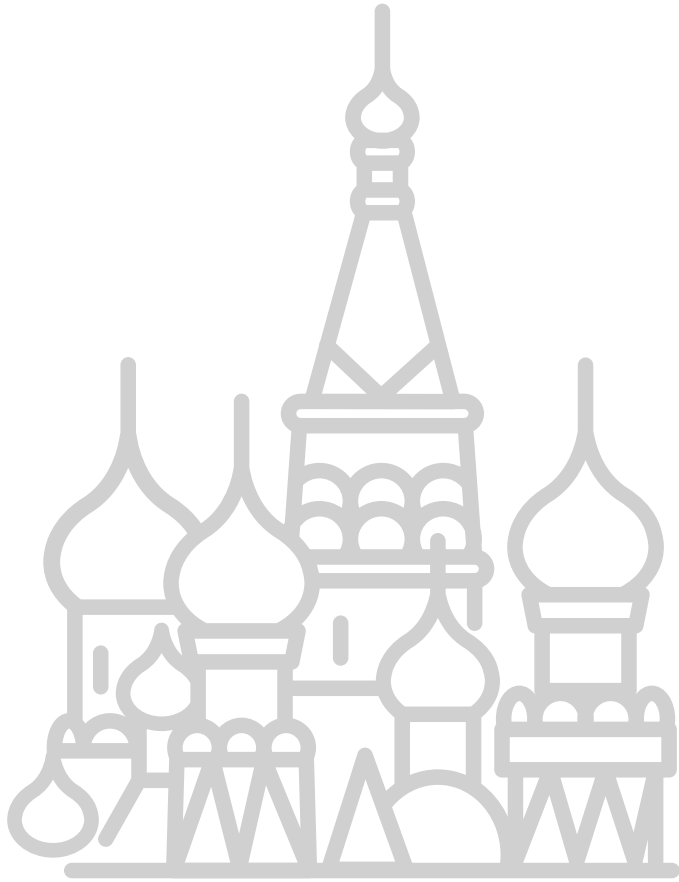
Lieber Leser, unterschätzen Sie niemals die Straßentricks. Die Theorie sagt uns vielleicht, dass sie nicht funktionieren können, aber in der Praxis funktionieren sie meistens doch – und wie! Wir waren bloß unbedarfte Jugendliche ohne Erfahrung. Wir unterschätzten die Stärken der Straßenkämpfer.

Worauf ich mit dieser Geschichte hinauswill? Sicher nicht darauf, dass die armen Jung-Karatekas das Problem mit geschickter Verhandlungsführung statt mit ihren Fäusten hätten lösen sollen, und darum geht es doch in diesem Buch, oder?

EINLEITUNG

In der Tat, in diesem Buch geht es ums Verhandeln, aber hauptsächlich darum, *wie* man verhandelt. Der Beginn einer Verhandlung ist wie die Eröffnung einer Schlacht. Natürlich muss man wissen, welche Taktik theoretisch die richtige ist, aber man muss genauso gut wissen, wie man sich gegen die »Straßenkämpfer« durchsetzt, die sich nicht an die Regeln halten.

Im vorliegenden Buch sind eine Reihe wissenschaftlicher Ansätze zusammengestellt, die aktuell in Verhandlungen angewandt werden, aber es enthält auch eine große Vielfalt praktischer Erfahrung aus vielen Jahren Verhandlungsführung – im Geschäftsleben wie im Alltag, mit Behörden und mit Unternehmen gleichermaßen.



1

DIE KREML- VERHANDLUNGSSCHULE MEISTERN

Lieber zehn Jahre Verhandlungen als einen Tag Krieg.

– ANDREJ ANDREJEWITSCH GROMYKO,
1957 bis 1985 Außenminister der UdSSR

Ist Verhandlungsführung eine Wissenschaft oder eine Kunst? Natürlich eine Wissenschaft, werden viele Menschen antworten – schließlich gibt es klare Gesetze, ausgearbeitete Systeme und Methoden, die einem, wenn man sie einmal beherrscht, mit allem versehen, was man braucht, um gut zu verhandeln. Das stimmt zweifellos. Andere werden sagen, Verhandlungsführung sei eine Kunst – nicht jeder muss ihre Gesetze erst lernen; manchen ist dieses Talent einfach angeboren. Das sind Leute, die *instinktiv* richtig verhandeln und *spüren*, wie sie vorgehen müssen. Sie sind jederzeit bereit, mit jedem über alles zu verhandeln und bleiben dabei erfolgreich. Ihre Worte und Gesten sind wie Pinselstriche Picassos. Auch das stimmt. Aber es hat eben nicht jeder ein solches Talent. Deshalb, so meine ich, ist Verhandeln sowohl eine Kunst, die vom Individuum nicht zu trennen ist, als auch eine Wissenschaft, die aus objektiven Gesetzen, Konzepten und Zielen besteht.

DIE ZIELE UND MOTIVE DES GEGENÜBERS ERKENNEN

Verhandlungen kann man als eine Art Sport betreiben. Schließlich überschneiden sich auch im Sport Kunst und Wissenschaft. Aber ebenso, wie man auch im Sport ständig an sich arbeiten und regelmäßig trainieren muss, um erfolgreich zu werden, reichen weder Buch noch Kurs, um ein versierter Verhandlungsführer zu werden. Deshalb, lieber Leser, nehmen Sie dieses Buch als bloße Beschreibung des Trainingsablaufs. Trainieren müssen Sie selbst. Je mehr Sie üben, desto deutlicher verbessern sich Ihre Fähigkeiten und desto mehr rücken Ihre Ziele in erreichbare Nähe. Wie Sie üben, das liegt ganz bei Ihnen. Ob mit nachgestellten Situationen oder bei Clubtreffen, mit einem Sparringspartner oder am Arbeitsplatz – die Regel lautet in jedem Fall: je öfter, desto besser Ihre Ergebnisse.



Beantworten Sie bitte folgende Frage:
Ist es möglich, Verhandlungen zu gewinnen
oder zu verlieren?

Viele Verhandlungsschulen lehren, dass man Verhandlungen tatsächlich gewinnen kann – und muss. Es gibt sogar den oft als optimal dargestellten Ansatz der »Win-win-Situation«. Darauf kommen wir später noch. Andere gehen davon aus, dass es beim Verhandeln darauf ankommt, vor allem nicht zu verlieren; der Sieg ist wichtiger als alles andere.

Meine Ansicht (und feste Überzeugung) ist folgende:



Verhandlungen kann man weder gewinnen noch verlieren. Man kann jedoch genau bestimmen, wo man im Verhandlungsprozess gerade steht und welche Schritte als nächste notwendig sind.

DIE KREML-VERHANDLUNGSSCHULE MEISTERN

Es ist gefährlich, den Verhandlungsprozess als einen zu sehen, den man entweder gewinnt oder verliert, und zwar aus mehreren Gründen: Erstens, wenn man sich geistig nur auf den bevorstehenden Sieg oder die drohende Niederlage konzentriert, bevorzugt man Taktik auf Kosten der Strategie. Die Verhandlung wird zum Zweikampf, die Parteien zu Duellanten. Zweitens ist ein »Sieg« auf lange Sicht nicht unbedingt gut und eine »Niederlage« nicht unbedingt schlecht. Es ist nämlich unmöglich vorherzusagen, wie sich eine Vereinbarung auf zukünftige Ereignisse auswirkt. Niemand weiß, was die Zukunft bringt; wir können nur Vermutungen darüber anstellen. Und was wir heute als scheinbaren Sieg feiern, wird vielleicht schon morgen als schlechtes Geschäft bedauert. Ich kann Ihnen dazu zahlreiche Beispiele nennen.



Ein Bekannter verhandelte – in seinen Augen sehr erfolgreich – mit einem Reiseveranstalter und sicherte sich einen schönen Rabatt für eine Gruppenreise. Er glaubte, diese Verhandlung **gewonnen** zu haben. Zwei Tage später erklärte der Reiseveranstalter seine Insolvenz, das Geld war weg und die Reise fand nicht statt. Hatte er also doch **verloren**?

Ich habe viele Jahre im Getränkebusiness gearbeitet und solche Situationen oft selbst erlebt. Nach langwierigen Verhandlungen mit einem großen Vertriebsunternehmen war mein Team froh, als der Vertrag endlich unterschrieben war. »Wir haben gewonnen, wir haben's geschafft, wir haben den Vertrag!«, jubelten wir. Nicht lange danach ging der Getränkegroßhändler bankrott, und wir erhielten die Lieferungen, die wir ihm bereits geleistet hatten, nicht voll bezahlt. Was sollten wir tun? Deshalb ist es so wichtig, dass man immer weiß, welcher Schritt nach den Verhandlungen als nächster folgt.



Verhandlungen sind nicht die Endrunde, in der der Sieger und der Verlierer ausgespielt werden, sondern ein Prozess – manchmal ein sehr langer. Deshalb sollten Sie sich von Anfang an von der Vorstellung lösen, Verhandlungen seien lediglich eine Zweikampfrunde unter vielen. Man sollte sie immer als einen Prozess, einen Vorgang betrachten.

Rudolph Mokshantsev stellt Verhandlungen als komplexen Prozess dar, der sich in folgende Komponenten gliedert:

- Das Bemühen um ein Übereinkommen zwischen Parteien mit unterschiedlichen Interessen.
- Die Darstellung der unterschiedlichen Positionen der Parteien, um eine annehmbare Lösung zu finden.
- Die Diskussion zwischen zwei oder mehr Parteien, um miteinander unvereinbare Zielvorstellungen zu überwinden.
- Das gegenseitige Einräumen von Zugeständnissen, bei denen jeweils das Zugeständnis einer Partei eine direkte und berechnete Reaktion auf ein vorangegangenes Zugeständnis der Gegenpartei ist.
- Laufende Verständigung zwischen Parteien mit unterschiedlichen und einander überschneidenden Interessen, mit der die Parteien entweder zu einer Übereinkunft gelangen oder nicht, je nach den erwarteten Implikationen der Übereinkunft.

Verhandlungen setzen einen Dialog zwischen gleichberechtigten Partnern voraus, die einigermmaßen unabhängig voneinander sind, auch wenn das in der Praxis nicht immer der Fall ist.

Verhandlungen als Dialog zwischen unterschiedlichen Parteien, der möglicherweise zu einer Vereinbarung führt

Fassen wir Verhandlungen als Wissenschaft auf, dann als eine, die auf Mathematik und Psychologie beruht. Die Gewichtung dieser beiden Disziplinen im Verhandlungsprozess hängt davon ab, auf welchem

DIE KREML-VERHANDLUNGSSCHULE MEISTERN

Gebiet die Verhandlungen stattfinden. In der Diplomatie ist zum Beispiel die Mathematik – die Königin der Naturwissenschaften – besonders wichtig, obwohl man auch die Psychologie nicht ganz vernachlässigen darf. In der Geschäftswelt dagegen zählen Mathematik und Psychologie je etwa 50 Prozent, während in privaten Verhandlungen gewöhnlich die Psychologie entscheidet.

Manche rein theoretischen Verhandlungsmodelle argumentieren für einen logischen Ansatz und gehen davon aus, dass man psychologische Faktoren nicht zu berücksichtigen braucht. Ein Beispiel ist der Rat an die Verhandlungsparteien, sich in der Mitte zu treffen, sodass beide ein gleich großes Zugeständnis machen.

Das klingt zwar theoretisch ganz einfach, kann aber in der Praxis in die Sackgasse führen. Nehmen wir an, der Verkäufer einer Ware fordert einen Anfangspreis von 10 000 Rubeln in der Erwartung, zwischen 8000 und 9000 Rubel zu erzielen. Der Käufer bietet 8000 Rubel, obwohl er bereit ist, auch 8500, notfalls sogar 9500, zu zahlen. Theoretisch ist die Lösung also einfach, beide Zahlen zu addieren und durch zwei zu teilen, womit wir bei 9000 Rubeln landen. Und das sieht, da sind wir uns wohl alle einig, auch fair genug aus – in der Theorie. Doch in der Realität ist es viel komplizierter.

Iwan und Fjodor verhandeln über den Verkauf bzw. Kauf eines Gebrauchtwagens. Iwan bietet sein Auto für eine Million Rubel zum Kauf an, aber Fjodor hat nur 800 000. Also ruft er Iwan an und sagt, »Wanja, alter Kumpel, ich geb dir 800 Riesen.« Iwan, der seine eigenen Interessen gegen die Logik des Kompromisses abwägt, stimmt sofort zu.

Oberflächlich ist das eine faire, erfolgreiche Verhandlung. Wir könnten sogar so weit gehen, sie ideal zu nennen: Beide Seiten erreichen ihr Ziel. Sowohl Iwan wie Fjodor sollten hochzufrieden sein. Beide sollten sich als Sieger fühlen. Das stimmt aber nur auf den ersten Blick.

Versetzen Sie sich zunächst an die Stelle des Käufers, also Fjodors. Klar, Sie haben bekommen, was Sie wollten, und nicht mehr Geld ausgegeben, als Sie hatten. Sie mussten sich nicht den Kopf zerbrechen, um noch mehr aufzutreiben (wozu Sie bereit gewesen wären, wenn Iwan sich ein bisschen mehr gesträubt hätte). Aber gibt es Ihnen nicht zu denken, wie seltsam schnell Iwan seine Forderung um 20 Prozent zurückgeschraubt hat? Diese Frage wird bald zur Qual für Sie. »Warum ist er so

DIE KREML-METHODE DES VERHANDELNS

schnell auf mein Angebot eingegangen? Bestimmt ist mit dem Auto etwas nicht in Ordnung...« Und schon ist Ihr frisch erworbenes Auto, über das Sie sich noch vor wenigen Stunden so gefreut haben – eine Quelle des Unbehagens und bereitet Ihnen Zweifel und Ängste.

Jetzt versetzen Sie sich an die Stelle Iwans, des Verkäufers. Auch er zerreißt sich selbst. »Warum bin ich so schnell auf sein Angebot eingegangen?«, fragen Sie sich. »Die volle Million hätte ich zwar nicht bekommen, aber 100 000 Rubel mehr hätte ich schon noch rausleiern können. Oder wenigstens 50 000.«

Was zeigt uns das? Selbst ideal abgelaufene Verhandlungen sind in der Praxis nichts weniger als perfekt. Bei diesem Geschäft war keiner der Beteiligten wirklich zufrieden.

Studien haben gezeigt, dass die Wahrscheinlichkeit, einen glatten Abschluss wie diesen zu erzielen, lediglich bei 16 Prozent liegt. Aber weil diese Wahrscheinlichkeit immer noch doppelt so hoch ist wie die, einen Abschluss durch eine allmähliche Annäherung der beiderseitigen Positionen aneinander (sie liegt bei acht Prozent), setzen viele auf diese Option. Meistens jedoch wird das Ergebnis eines solchen Abschlusses nachträglich infrage gestellt. Das ist psychologisch unvermeidlich. Ein Modell, bei dem die unterschiedlichen Positionen in mehreren Schritten aneinander angeglichen werden, berücksichtigt die psychologischen Faktoren von Anfang an und wird so zum verlässlichen Begleiter und Helfer im Verhandlungsprozess.



Menschen sind keine Computer, sondern haben Gefühle. Man muss den Gegenüber stets als Subjekt sehen, nicht als Objekt.

Manchmal weist man sogar interessante Vorschläge des Gegenübers instinktiv zurück, ohne eigentlich zu wissen, warum. Deshalb stellen Fachleute drei Vektoren als besonders wichtig im Verhandlungsprozess heraus. Mit diesen drei Vektoren werden wir uns im Verlauf des Buchs intensiv befassen. Es handelt sich um

DIE KREML-VERHANDLUNGSSCHULE MEISTERN

- die Fähigkeit, die eigenen Interessen zu wahren.
- die Fähigkeit, die eigenen Gefühle zu steuern.
- die Fähigkeit, die Gefühle anderer zu steuern.

Verhandlungen sind vor allem ein Prozess. Mit dieser Erkenntnis im Hinterkopf muss man sowohl die Art der Verhandlung, in der man sich befindet, wie auch die Motive des Gegenübers identifizieren.

Viele Verkaufsprofis setzen voraus, dass ein potenzieller Käufer, der sie zu Verhandlungen einlädt, zwangsläufig daran interessiert sei, mit ihnen ins Geschäft zu kommen, und dass dies der Zweck der Verhandlungen sei. Diese Annahme ist ein Anfängerfehler.



Andrej, der Geschäftsführer eines Baumaterialhandels, verhandelt seit mehreren Monaten mit dem Einkaufsmanager einer Baufirma. Andrej weiß (und der Einkäufer verschweigt das auch nicht), dass die Baufirma ihr Material gegenwärtig bei einem seiner Mitbewerber kauft. In den Verhandlungen hat der Einkaufsmanager wiederholt betont, dass er mit seinem gegenwärtigen Materiallieferanten sehr gerne zusammenarbeitet und mit Qualität und Preis der Lieferungen sowie der prompten Ausführung aller Bestellungen zufrieden ist. Der Einkäufer bricht die Verhandlungen mit Andrej nicht ab, lässt sie aber nie bis zu konkreten Besprechungen von Einzelheiten gedeihen. Andrej bietet ihm weiter Rabatte, Vergünstigungen und bessere Bedingungen an, um ihn vielleicht doch noch der Konkurrenz abspenstig zu machen. Nach vier Monaten ergebnisloser Gespräche erfährt Andrej durch Zufall, dass der Einkäufer seine Angebote benutzt, um beim gegenwärtigen Materiallieferanten, Andrejs Konkurrenten, bessere Lieferbedingungen herauszuschlagen.

Dieses Beispiel zeigt, dass die Motive des Kaufinteressenten nicht unbedingt mit einer zukünftigen Partnerschaft zu tun haben müssen, aber Andrej hat das in diesem Fall nicht erkannt.

DIE KREML-METHODE DES VERHANDELNS

Das passiert ziemlich häufig. Jemand versucht den bestmöglichen Preis für ein Auto herauszuholen und erkundigt sich zum Schein nach Angeboten. Er geht zu jedem Autohändler am Ort und wiederholt jedes Mal denselben Satz, um den Preis zu drücken: »Ihr Konkurrent hat mir ein besseres Angebot gemacht.« Er spielt sämtliche Anbieter gegeneinander aus. Jeder der angesprochenen Autohändler glaubt, der Mann wolle wirklich bei ihm kaufen, und wird so unwissentlich mit eingeschpannt.

Der amerikanische Soziologe und Politologe Fred Charles Iklé (1924–2011; u.a. *Every War Must End*, New York 1970; und *How Nations Negotiate*, New York 1964, dt. *Strategie und Taktik des diplomatischen Verhandeln*, Gütersloh 1965) gliederte Typen und Motive von Verhandlungen wie folgt:

- Verhandlungen mit dem Ziel, bestehende Vereinbarungen zu erweitern. Solche Verhandlungen finden häufig im Geschäftsleben statt, um einen Vertrag zu verlängern oder ihn mit bestimmten Klärungen oder Änderungen zu erneuern, um ihn zu aktualisieren. Solche Verhandlungen gibt es häufig auch für Arbeitsverträge.
- Verhandlungen mit dem Ziel der Normalisierung von Beziehungen. Hier wird der Übergang von einer Konfliktsituation zu einem anderen Verhältnis (Neutralität oder Zusammenarbeit) zwischen den Parteien angestrebt.
- Verhandlungen mit dem Ziel einer Umverteilung zugunsten einer Partei. Solche Verhandlungen finden statt, wenn eine der beteiligten Parteien aggressiv nachverhandeln will, um sich Vorteile auf Kosten anderer Beteiligter zu verschaffen. Beispiele sind Preisverhandlungen oder Verhandlungen um andere materielle Ressourcen – zum Beispiel eine Mieterhöhung oder einen Mietnachlass.
- Verhandlungen mit dem Ziel einer neuen Vereinbarung. Solche Verhandlungen sollen ein neues Verhältnis und neue Verpflichtungen zwischen den beteiligten Parteien begründen. Beispiel: Verhandlungen mit einem neuen Geschäftspartner.
- Verhandlungen mit dem Ziel, Informationen zu sammeln. Indirekte Ergebnisse müssen nicht in Vereinbarungen bestehen und

DIE KREML-VERHANDLUNGSSCHULE MEISTERN

in manchen Fällen enden solche Verhandlungen sogar ergebnislos. Beispiele sind Verhandlungen, um miteinander in Kontakt zu treten, die Positionen des Gegners zu erkunden oder die öffentliche Meinung zu beeinflussen.

Ich möchte noch zwei Typen hinzufügen:

- Verhandlungen mit dem Ziel, den Gegner irrezuführen. Dabei handelt es sich ganz einfach um vorgetäuschte Verhandlungen. Der Gegner lässt sich dabei zwar auf den Verhandlungsprozess ein, zieht ihn aber absichtlich in die Länge, in der Gewissheit, dass die Zeit für ihn arbeitet. Bei dieser Art Verhandlungen erhalten Sie auf jeden Vorschlag nur ein »Vielleicht« als Antwort, oder »Wir müssen das zunächst intern besprechen« oder Ähnliches.
- Provokation. Verhandlungen, die nur zeigen sollen, dass der Gegenüber unfähig ist, zu verhandeln.

Es ist sehr wichtig, das Hauptmotiv Ihres Gegenübers möglichst schnell herauszubekommen und danach Ihr weiteres Vorgehen auszurichten.



Ich war einmal Vermittler bei Verhandlungen zwischen zwei Firmen und einer Bank, die einen Streitfall beilegen wollten. Es ging um eine gemeinsame Schuldentrückzahlung für ein zahlungsunfähig gewordenes Unternehmen. Die Sitzungen endeten regelmäßig ohne Ergebnis, aber unser Gegenüber initiierte hartnäckig weitere, um eine »konstruktive« Lösung zu finden. Saßen wir dann am Verhandlungstisch, brachte er unweigerlich absurde Forderungen vor, und die Verhandlungen gerieten wieder ins Stocken. Wir verstanden lange nicht, was eine Einigung verhinderte. Schließlich dämmerte es uns: Unser Gegenüber wollte seinen Teil der Schulden gar nicht übernehmen. Sein Ziel war es, sich nicht auf eine Zahlungsverpflichtung festlegen zu lassen, wie sie eine Einigung mit sich gebracht hätte, und um dieses

DIE KREML-METHODE DES VERHANDELNS

Ziel zu erreichen, wollte er demonstrieren, dass sein Gegenüber, also wir, unfähig sei zu verhandeln. Als wir die planmäßige Obstruktion und ihr Motiv erkannt hatten, änderten wir unsere Verhandlungsrichtung grundlegend.



Die Hauptaufgabe bei Verhandlungen besteht darin, festzustellen, welche Art Verhandlungen die Gegenpartei führt und mit diesem verbesserten Verständnis des laufenden Prozesses eine eigene, sinnvolle Verhandlungsstrategie zu finden.

FUCHS ODER LÖWE – WER VERHANDELT BESSER?

Vor etwa 500 Jahren schrieb Niccolò Machiavelli, der große Barde der Staatskunst:

Weil ein Herrscher wie ein Tier handeln können muss, soll er die Züge des Fuchses und des Löwen annehmen; der Löwe kann sich nicht gegen Fallen verteidigen, der Fuchs nicht gegen Wölfe. Man muss also den Fuchs spielen, um die Fallen zu sehen, und den Löwen, um die Wölfe zu vertreiben. Ein Herrscher, der nur den Löwen spielt und den Fuchs vergisst, weiß nicht, was er tut.¹

Ich weiß natürlich, dass es hier um Verhandlungsparteien geht, nicht um Herrscher, aber auch beim Verhandeln kommt es ja, wie beim Herrschen, darauf an, sehr schnell zu lernen.

Ich habe bereits erwähnt, dass es beim Verhandeln vor allem auf zwei Punkte ankommt: Erstens muss man fähig sein, seine eigenen Interessen zu wahren. Machiavelli würde sagen, man muss den Löwen spielen kön-

DIE KREML-VERHANDLUNGSSCHULE MEISTERN

nen. Aber das genügt noch nicht, weil man als Löwe die Fallen nicht erkennt, die einem gestellt werden.

Um seine eigenen Interessen zu wahren, kann man aber auch seine eigenen Fallen auslegen – genau solche wie die, vor denen Machiavelli warnt. Was das für Fallen sind, fragen Sie? Emotionen. Gefühle. Gefühle, die einen daran hindern, seine eigenen Interessen zu wahren, Fortschritte zu machen und Ziele zu erreichen. Um Emotionen richtig einzusetzen, muss man den Fuchs spielen. Diese beiden Fähigkeiten sind der Schlüssel zum erfolgreichen Verhandeln. Wer verhandelt, sollte, genau wie ein Herrscher, Löwe und Fuchs zugleich sein.

Doch bevor wir die Methoden und Taktiken untersuchen, mit denen man seine Interessen wahrt (wie der Löwe) beziehungsweise seine Emotionen beherrscht (wie der Fuchs), möchte ich gerne eine der härtesten und brutalsten Verhandlungsschulen vorstellen. Ja, Sie haben richtig gelesen – brutal.

Angeblich entstand sie während der 1920er-Jahre in der Sowjetunion; sie hat bis heute Anhänger und Verteidiger. Man nennt sie die Kreml-Methode. Diese Methode stammt aus einem Land, das ständig unter großem Druck aus dem Ausland stand und dessen Diplomaten, wo auch immer sie akkreditiert waren, große Zähigkeit und Entschlossenheit beweisen mussten, um diesem Druck zu widerstehen.

Andrej Gromyko, einer der prominentesten Diplomaten und Staatsmänner einer ganzen Epoche, war Meister in der Kreml-Verhandlungsschule. Er war ein bemerkenswerter Mensch und großer Diplomat und überlebte fast sämtliche Generalsekretäre der KPdSU. Seine diplomatische Laufbahn begann er schon in jungen Jahren, mit gerade einmal 30 Jahren, noch unter Stalin – also in einer sehr gefährlichen Zeit. Sein erster Posten als sowjetischer Botschafter war der in den USA.

Wofür ist dieser Mann bekannt? Im Westen bekam er den Spitznamen *Mr. Njet*. Sie können sich wahrscheinlich denken, warum. Aber Gromyko selbst sagte immer, er höre das Wort »nein« sehr viel öfter, als dass er es selbst gebrauche. Wenn er selbst »Nein« sagte, dann immer mit dem einzigen Ziel, sich selbst – oder vielmehr das Land, das er vertrat – vor Manipulation zu schützen. Die Fähigkeit zu verhandeln – auch in ihren härteren und brutaleren Formen – gehörte für jeden Diplomaten damals zum unentbehrlichen Handwerkszeug.

Auf welchen Lehrsätzen beruht nun die Kreml-Verhandlungsschule? Es handelt sich um fünf grundlegende Maximen oder Grundsätze. Schauen wir sie uns genauer an.

Die fünf Grundsätze der Kreml-Verhandlungsschule

Grundsatz 1: Schweig und höre deinem Gegenüber genau zu. Schweigen und zuhören. Was daran so hart – so »brutal« – sei? Zunächst einmal nichts. Gar nichts. Aber schauen wir genauer hin. Was geschieht denn, wenn der Gegenüber nichts sagt und einem einfach nur zuhört? Man kommt ins Reden. Wenn einem jemand zuhört – besonders, wenn er aufmerksam zuhört und wirklich darauf achtet, was man sagt –, stellt man sich bloß. Schweigen und zuhören heißt, eine menschliche Schwäche zum eigenen Vorteil auszunutzen.

Menschen sind im Grunde gesprächig. Wir verlieren »Krümel« und geben unwillentlich mehr Informationen preis, als wir wollen, und beantworten Fragen, die gar nicht gestellt waren. Wer im Einkauf tätig ist, weiß, was ich meine und wie effektiv diese Taktik ist. Das folgende Gesprächsbeispiel gibt Ihnen eine Vorstellung davon.



Verkaufsvertreter (V): Ich möchte Ihnen hier unser Produkt vorstellen. Bitteschön, unser Angebot.

Käufer (K): Danke.

V: Gut, für den Anfang sehen wir unsere Neukunden-Konditionen vor, aber nach drei Monaten können wir Ihnen eine längere Zahlungsfrist einräumen.

K: Mhm.

V: Wir würden Ihnen außerdem Rabatt gewähren – und eine kostenlose Prämie.

K: Ja.

V: Und kostenlosen Versand.

DIE KREML-VERHANDLUNGSSCHULE MEISTERN

Oft muss man dem Gegenüber einfach nur immer weiter zuhören, damit er einem alles, was man sich von ihm wünscht, auf dem Silbertablett serviert. Wenn man selbst aber derjenige ist, der solche »Informationskrumen« fallenlässt und Erkenntnisse preisgibt, nach denen noch gar nicht gefragt war, macht man es seinem Gegenüber viel leichter und sich selbst entsprechend schwerer.

Wenn man zuhört, macht man überdies auf den Gegenüber einen guten Eindruck. Man macht damit klar, dass es einen interessiert, was er zu sagen hat. Und wenn man sieht, dass der Gegenüber echtes Interesse daran zeigt, was man zu sagen hat, ist es nur natürlich, dass man anfängt, immer mehr preiszugeben, weil man ihm einen Gefallen tun möchte. Wer hört einem heutzutage schließlich noch richtig zu?

Aber darauf darf man nicht hereinfallen, das ist eine böse Falle.

Ich stimme dem Physiker und Theoretiker der Managementlehre Eliyahu Goldratt (1947–2011), der die *Theory of Constraints* (TOC) entwickelt hat, darin zu, dass man in Verhandlungen immer »paranoid« sein müsse, also grundsätzlich misstrauisch² – immer auf der Hut vor möglichen Gefahren. Jedes Wort, das man sagt, muss sorgfältig abgewogen sein. Wenn wir die erwähnten Informationskrumen fallen lassen, geben wir extrem wertvolle Informationen preis und gehen unserem Gegenüber an den Haken der Angel, die er ausgeworfen hat. Er wird nicht versäumen, sie einzuholen.



Ein Beispiel aus dem Zweiten Weltkrieg: Nachdem die Sowjetunion in den Krieg eingetreten war, wurde es für sie entscheidend wichtig, dass die Westalliierten eine zweite Front eröffneten, um die Ostfront, an der sie alleine kämpfte, zu entlasten. Die Sowjetregierung wollte insbesondere erfahren, wann die USA und Großbritannien bereit waren. Im Vorfeld der Teheraner Konferenz, eines strategischen Gipfeltreffens der Führer von USA, Großbritannien und Sowjetunion, das vom 28. November bis 1. Dezember 1943 stattfand, wurde diese Frage besonders dringlich. Sämtliche sowjetischen Behörden, auch die Geheim-

DIE KREML-METHODE DES VERHANDELNS

dienste, arbeiteten rund um die Uhr daran, herauszufinden, was ihre Verbündeten planten.

Kurz vor der Konferenz wurde der damalige Geschäftsträger der Sowjetunion in London, Kirill Novikov, angewiesen, das britische Foreign Office zu informieren, dass er zur sowjetischen Delegation in Teheran gehöre, und um Erlaubnis nachzusuchen, mit der britischen Delegation gemeinsam dorthin zu fliegen. Als Grund wurde natürlich angegeben, er habe wegen der Kriegsumstände keine andere Möglichkeit, von London nach Teheran zu gelangen, und die Briten hatten auch nichts dagegen.

Novikov flog in derselben Maschine wie der britische Premierminister Churchill. Bei einer Zwischenlandung in Kairo wurde für Churchill ein Abendessen serviert. Nachdem sich die Gäste wieder verabschiedet hatten, lud Churchill den Sowjetdiplomaten noch auf einen Drink ein, »als Stärkung auf dem Weg«. Die beiden plauderten freundlich und ungezwungen miteinander. Novikov hörte dem Premierminister aufmerksam zu und lauschte seinen Worten mit offensichtlicher Begeisterung. Und plötzlich fragte Churchill, »Mr. Novikov, ich nehme an, Sie möchten wissen, wann wir die zweite Front eröffnen?«, und setzte sofort hinzu, »Frühestens am 2. Mai 1944.«

Nowikow war verblüfft. Sämtliche sowjetischen Nachrichtendienste hatten sich vergeblich bemüht, an diese Information zu kommen, und hier bekam er sie von Churchill persönlich.

Bei der Ankunft in Teheran schrieb Novikov rasch eine Aktennotiz, Stalin wurde sofort benachrichtigt und wusste, als auf dem Gipfeltreffen die Eröffnung der zweiten Front angesprochen wurde, schon über die Planung der Westalliierten Bescheid, hatte also sozusagen ein As im Ärmel. Am 1. Dezember 1943 unterzeichneten die Konferenzteilnehmer ein historisches Dokument, in dem Operation Overlord, die Landung in der Normandie, für Mai 1944 fest geplant wurde (sie startete dann am 6. Juni 1944).

Grundsatz 2: Stelle Fragen

Wer verhandelt, hört zu. Dann stellt er Fragen. Dadurch kann er den Verlauf der Gespräche seinen Interessen gemäß steuern. Ein Gegenüber, der merkt, dass man ihm zuhört, wird auf Fragen, die noch mehr Interesse signalisieren, oft gerne eingehen, noch mehr verraten und mehr Zugeständnisse machen.

Das ist ein entscheidender Augenblick im Verhandlungsprozess, der Moment, in dem die Beteiligten zum ersten Mal ihre Rollen zugewiesen bekommen. Mit diesen Rollen beschäftigen wir uns später noch ausführlich, aber zunächst möchte ich auf einige wichtige Punkte eingehen.

In dieser Frühphase der Verhandlungen dienen solche Taktiken dazu, die anfänglichen Rollen der Teilnehmer festzulegen, nämlich die des »Gastgebers« und des »Gastes«. Der »Gastgeber« ist derjenige, der die Fragen stellt; der »Gast« derjenige, der sie beantwortet. Der »Gastgeber« fragt nach, der »Gast« bietet etwas an. Und damit spielt sich das bekannte Gegensatzpaar ein: Du bietest mir etwas an, und ich entscheide, ob ich es annehme. Ich bin der »Gastgeber«.

Wenn man jemanden zu Hause zu Gast hat, darf man ihn ausfragen. Aber denken Sie daran, dass bei Verhandlungen *Gastgeber* nicht im räumlichen Sinn gemeint ist, sondern eben nur denjenigen bezeichnet, der die Fragen stellt. Gastgeber heißt hier nur, dass man über die Tagesordnung entscheidet, auch wenn der Gegenüber sich vielleicht selbst für den Gastgeber hält, weil er ja die ganze Zeit redet und daher glaubt, er bestimme den Ablauf des Geschehens. Das stimmt nicht. Den Gedankenaustausch kontrolliert vielmehr derjenige, der die Fragen stellt und zuhört.



Verhandlungen in einer Amtsstube

Firmenbeauftragter (F): Wir möchten beantragen, dass Sie uns ein geeignetes Grundstück für den Bau eines Supermarkts zur Verfügung stellen.

Beamter (B): Was wollen Sie da verkaufen?

F: Konsumgüter. Dafür besteht großer Bedarf bei den Anwohnern, und wir sind in diesem Bereich des Einzelhandels sehr erfahren.