



## **Das Schranner-Konzept® Die neuen Prinzipien für die Verhandlungen der Zukunft**

von Matthias Schranner  
gelesen von Olaf Pessler

ISBN 978-3-95713-203-1  
Buchausgabe lieferbar bei Econ,  
Ullstein Buchverlage

## **Inhalt**

<b>Track</b>	<b>Titel</b>
	<b>Die Prinzipien des Schranner-Konzepts</b>
1	Verhandeln jenseits des Grenzbereichs
2	Ein Wappen – vier Prinzipien
3	Verhandeln für mehr Klimaschutz
	<b>Prinzip 1 – Play to win: Vorbereiten, nicht vorbelasten</b>
5	Verhandlungen der Zukunft
11	Inhaltliche Verhandlungsvorbereitung
17	Mentale Vorbereitung
18	Storytelling
19	Schranner- versus Harvard-Konzept
	<b>Prinzip 2 – Der Einstieg in Verhandlungen: Die Krise zu Beginn herbeiführen</b>
25	Konflikte ansprechen
29	Taktiken für den Einstieg
32	Mit Menschen verhandeln, nicht mit Geiselnemern
	<b>Prinzip 3 – Die Führung der Verhandlung: Der Weg zu einer Einigung</b>
37	Führung
40	Startposition
41	Strategiewechsel
49	Taktiken

# HÖRBUCHHAMBURG

## **Prinzip 4 – Eskalation: Die Wege aus der Sackgasse**

53 Einigung und Nichteinigung

56 Die Einigung

57 Die Nichteinigung

63 Epilog

## **Der Leitfaden für schwierige Verhandlungen**

64 Grundlagen

65 Prinzip 1: Play to win

69 Prinzip 2: Einstieg

70 Prinzip 3: Führung

71 Prinzip 4: Eskalation

72 Nachbereitung

73 **Die Prinzipien für die Verhandlungen der Zukunft**

*Abb. 1*

***Das Schranner-Konzept***



Abb. 2

**Die vier Schranken-Bänke**

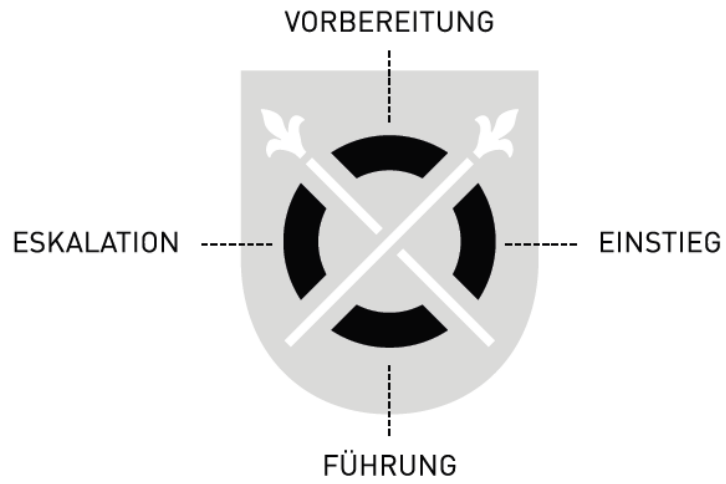


Abb. 3

**Die beiden Gerichtsstäbe des Schranner-Wappens**

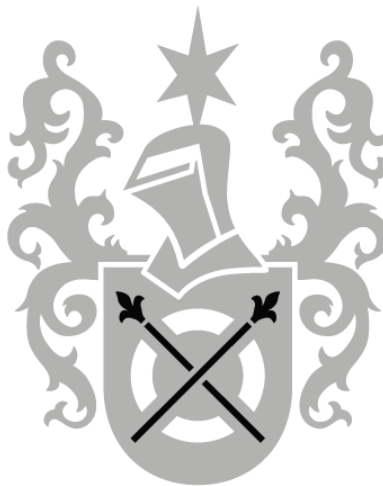


Abb. 4

## Das FBI-Business-Team-Modell

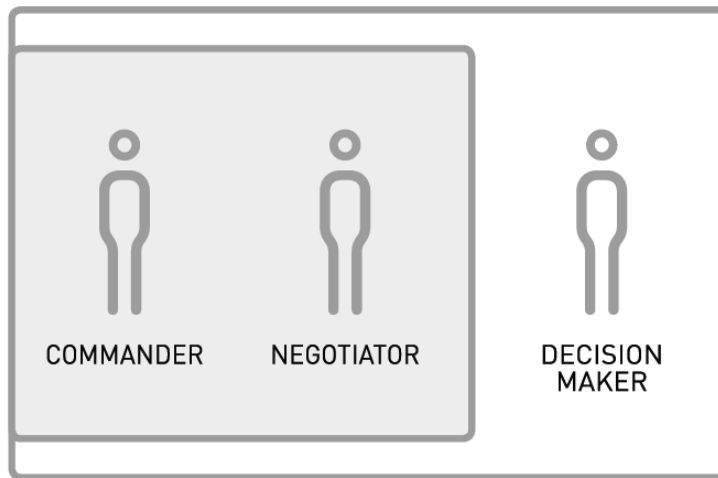


Abb. 5

## Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Harvard- und Schraner-Konzepts



Abb. 6

**Das Behavioral Change Stairway Model**



Abb. 7

**Das Negotiation Escalation Model, aufbauend auf dem Phasenmodell von Friedrich Glasl**

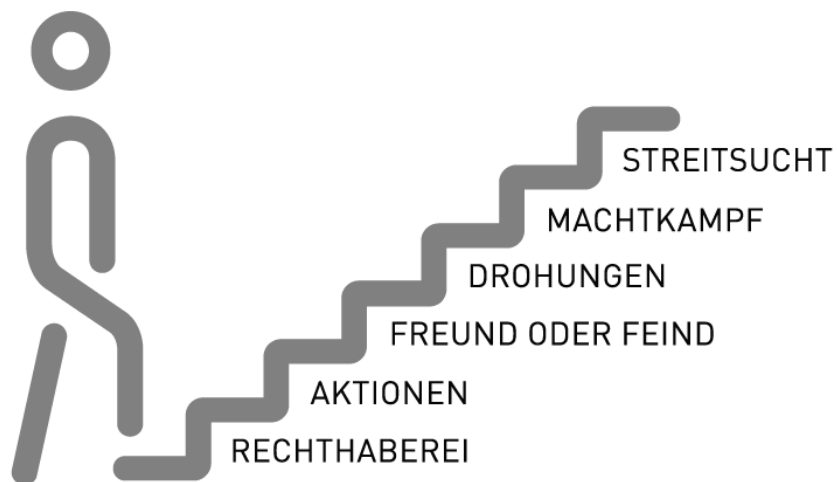


Abb. 8  
**Das Strategie-Diagramm**

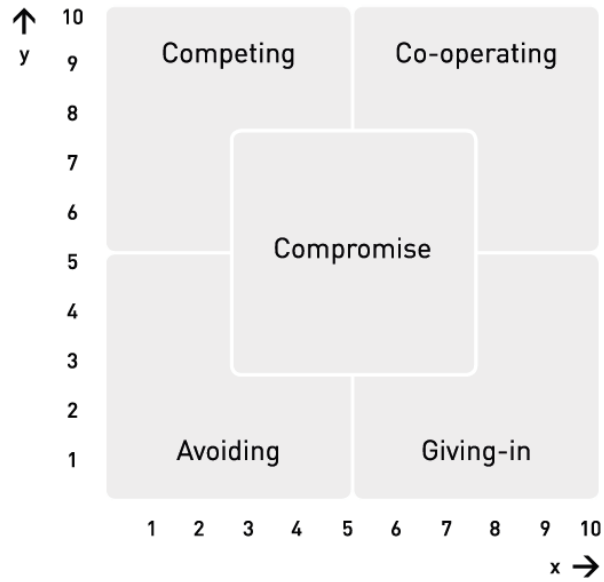
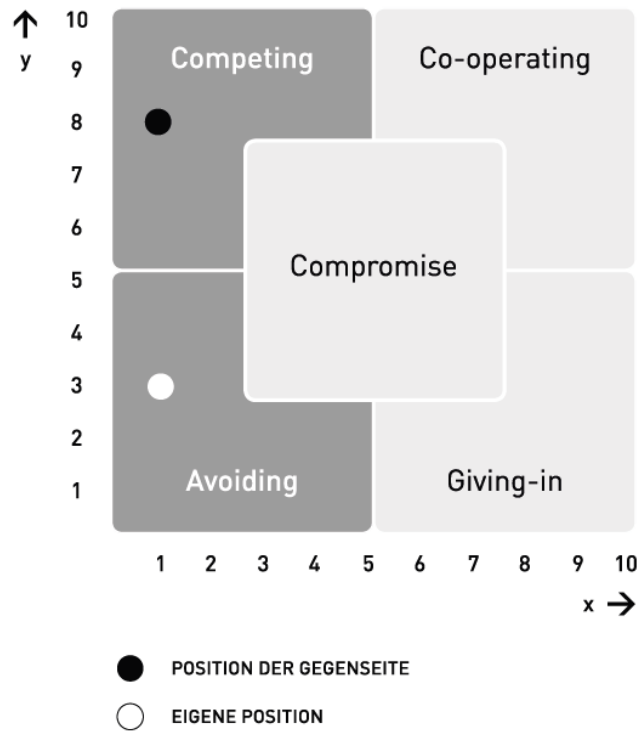


Abb. 9  
**Positionen im Strategie-Diagramm**



# HÖRBUCHHAMBURG

## Glossar

**Abbruch:** Der Abbruch in einer Verhandlung ist keine Niederlage, sondern ein taktisches Element, um der gegnerischen Seite zu zeigen, dass Sie an der Grenze des Machbaren angekommen sind.

**BATNA:** »Best Alternative To a Negotiated Agreement«. Ein Bestandteil des Harvard-Konzepts, um Alternativen zu finden. Ich rate jedoch davon ab, denn es ist meist sinnvoll, eine gewisse Alternativlosigkeit hinzunehmen. Es ist besser, im Vorfeld zu wissen, dass es keine Alternativen gibt. Achtung: Alternativlosigkeit bedeutet nicht Aussichtslosigkeit!

**Commander:** Ein Commander ist auch ein Verhandlungsführer der Polizei, also ein Kollege des »sprechenden« Negotiators. Es ist nicht zwingend notwendig, dass dieser Commander ein Vorgesetzter ist – meist wird es ein sehr erfahrener Kollege sein. Seine Aufgabe besteht darin, die Verhandlung aus der Distanz zu verfolgen. Er greift nie direkt in die Verhandlung ein. Der Umstand, dass er nicht sofort reden, antworten und argumentieren muss, verschafft ihm viel Freiraum. Er hört mehr oder andere Aspekte als der Negotiator: zum einen, weil er mehr Distanz zum Verhandlungsgeschehen hat, zum anderen, weil er durch seine Persönlichkeit und Erfahrung eine andere Sichtweise hat.

**Decision-Maker:** Dieser entscheidet in letzter Instanz über das weitere Vorgehen. Wenn Sie Zweifel an der Differenzierung zwischen Decision-Maker und Commander haben: Ein Decision-Maker kann Ja sagen, wenn alle anderen Nein sagen – und er kann Nein sagen, wenn alle anderen Ja sagen. Er ist auch die Person, die die Entscheidung und damit die Folgen zu verantworten hat.

**Drohung:** Eine Drohung der Gegenseite dürfen Sie nicht ignorieren! Die Drohung ist eine Festlegung, und Ihr Gegenüber kann sich nach dem Aussprechen einer Drohung nicht mehr bewegen – er kann nicht mehr verhandeln. Sie sollten die Drohung minimieren und somit die Verhandlungsfähigkeit wiederherstellen (»Wenn ich Sie richtig verstehe, überlegen Sie ...«).

**FBI-Business-Team-Modell:** Ein Verhandlungsführer der Polizei verhandelt nie allein – aus gutem Grund: Wer allein verhandelt, ist emotional sehr stark in die Verhandlung eingebunden. Er ist auf sein Verhandlungsziel fixiert und hat deshalb seine Strategie und seine Argumente ständig präsent. Diese Präsenz ist sehr gut für ein zielgerichtetes Verhandeln – und sehr schlecht für ein analytisches Zuhören. Analytisches Zuhören – also nicht nur das Hinhören, sondern auch das Hineinhören – ist nur möglich, wenn Sie einen Teil Ihrer Konzentration auf Ihr Gegenüber verwenden können. Bei sehr stressigen und emotional geführten Verhandlungen kann es sein, dass der Verhandlungsführer das Zuhören und damit wichtige Chancen vernachlässigt. Deshalb wird der Verhandlungsführer beim Zuhören und beim strategischen Vorgehen unterstützt – Verhandlungen werden im Team geführt.

**Kompromiss:** Das Anbieten eines Kompromisses ist eine Flucht aus einer schwierigen Verhandlung und damit kein gewünschtes Ergebnis. Außerdem bezieht man sich immer auf Forderungen der Gegenseite. Bieten Sie keinen Kompromiss an, sondern kämpfen Sie um eine Einigung, die diesen Namen wirklich verdient.

**Nachgeben:** Geben Sie niemals nach! Das Nachgeben ist ein einseitiges Zugeständnis ohne Gegenleistung. Ihr Gegenüber empfindet Ihr Nachgeben als Schwäche. Sie zeigen ein sogenanntes »Opferverhalten« und provozieren dadurch noch mehr Aggressivität.

# HÖRBUCHHAMBURG

**Negotiator:** Er ist der einzige direkte Ansprechpartner für die Gegenseite. Er stellt sich persönlich oder telefonisch als Verhandlungsführer mit seinem Namen vor. Er macht gleich zu Beginn klar, dass er der alleinige Ansprechpartner für diese Verhandlung sein wird. Zusätzlich weist er darauf hin, dass aus rechtlichen Gründen einige wichtige Entscheidungen nicht von ihm allein, sondern vom Decision-Maker getroffen werden müssen. Der Negotiator entscheidet bei einer Teamverhandlung nicht allein! Er kann lediglich über jene Bereiche entscheiden, die ihm Commander beziehungsweise Decision-Maker einräumen.

**Sackgasse:** Eine Sackgasse in Verhandlungen ist nichts Negatives und sollte Sie auch nicht überraschen. Das bewusste Steuern in eine Sackgasse ist eine Strategie, die es aktiv zu verfolgen gilt. Planen Sie diese bewusst ein, und bereiten Sie eine Sackgasse vor. Ob Sie sie dann in der Verhandlung tatsächlich ansteuern, hängt von mehreren Faktoren ab.

**Strategie:** Die Strategie ist die gedankliche Leitlinie. Sie legt den Korridor fest, in dem man sich bewegen darf.

**Stress:** Stress ist die Reaktion auf subjektiv wahrgenommene Gefahr. Diese Gefahr muss nicht wirklich vorhanden sein – sie entsteht in Ihren eigenen Gedanken und ist daher durch Sie beeinflussbar.

**Taktik:** Die Taktik ist die konkrete Umsetzung in der Situation. Das Spiel auf Zeitgewinn wäre zum Beispiel eine Strategie, in der die jeweilige Taktik zum Tragen kommt.

**Treffen in der Mitte:** Zählt zu den Verhandlungstaktiken. Fragen Sie sich, wieso Sie sich in der Mitte treffen sollten? Bedenken Sie, dass Ihr Verhandlungspartner einen der Punkte, zwischen dem sich die Mitte befindet, bestimmt hat und auf einen Kompromiss zielt.

**Unwahrheiten:** Zählen zu den Verhandlungstaktiken. Glauben Sie Ihrem Verhandlungspartner nicht alles. Sprechen Sie Ihrem Verhandlungspartner Vertrauen aus, weisen jedoch auf schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit mit anderen Partnern hin.

**Versprechungen:** Dramatischer als die Lüge ist das Versprechen. Vertrauen Sie Ihrem Verhandlungspartner, aber kontrollieren Sie, ob er sich an die Absprachen hält. Seien Sie vorsichtig bei eigenen Versprechungen. Sichern Sie eher etwas zu, anstatt etwas zu versprechen. Können Sie ein Versprechen – auch wenn Sie keine Schuld daran haben – nicht einhalten, haben Sie völlig zu Recht bei Ihrem Verhandlungspartner verloren.

**Wahrheit:** Suchen Sie nicht die Wahrheit, sondern finden Sie heraus, welche Gewissheit Ihr Gegenüber hat und weshalb. Der Verhandlungserfolg hat nichts mit der Wahrheit zu tun – er spielt sich im Kopf der Verhandlungspartner ab. Merken Sie sich bitte: »Alles, was man sagt, soll wahr sein, aber nicht alles, was wahr ist, soll man sagen.«

**Walk-away-Punkt:** Wo steigen Sie aus, was werden Sie nicht mehr akzeptieren? Das Bestimmen des Walk-away-Punkts vor der Eskalation kann für Unternehmen überlebenswichtig sein. Kommunizieren Sie diesen Punkt nicht, weder nach innen noch nach außen.

**Widerstand:** Verfolgen Sie Ihr Ziel auch dann, wenn Sie auf Widerstand treffen. Brechen Sie jeden Widerstand, indem Sie Ihren Verhandlungspartner warnen, ihn aber nie in eine Ecke treiben. Emotionalisieren Sie Ihre Warnung, und versuchen Sie, die Gegenseite für sich zu gewinnen, aber nicht gegen sich aufzubringen. Demonstrieren Sie Entschlossenheit, und machen Sie Ihre Warnung wahr. Bieten Sie der Gegenpartei eine Möglichkeit zum Einlenken an, und zeigen Sie nie ein Gewinnerlächeln.



# HÖRBUCHHAMBURG

**Wiedereinstieg und Einigung:** Jeder Verhandlungspartner kann jederzeit wieder in die Verhandlungen einsteigen. Wer die Einigung braucht, unter Zeitdruck steht oder keine Geduld hat, wird eintreten. Wer warten kann, ist in der besseren Position. Steigen Sie am besten mit neuen Forderungen ein, und vermeiden Sie Gewinnerlächeln, Vorwürfe und emotionale Reaktionen. Vergessen Sie nicht die drei geöffneten Türen.

**Zielformulierung:** Formulieren Sie vor Verhandlungsbeginn Ihr Ziel. Sie benötigen es, um Ihre Taktik und Strategie zu entwickeln sowie um Zielpunkt und Zielraum zu definieren.

**Zuhören:** Hören Sie analytisch zu. Welche Motive und welche Positionen hat Ihr Verhandlungspartner? Haben Sie die Motive verstanden? Nur wer richtig versteht, kann die richtige Strategie anwenden und den richtigen Nutzen kommunizieren.

## Literatur

- Roger Fisher, William L. Ury, Bruce M. Patton: *Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse*. München: DVA, 2018.
- Frederick J. Lanceley: *On-Scene Guide for Crisis Negotiators*. New York: CRC, 2003.
- Rupert Lay: *Dialektik für Manager. Methoden des erfolgreichen Angriffs und der Abwehr*. Berlin: Ullstein, 2010.
- Wolfgang Salewski: *Die Kunst des Verhandeln. Motive erkennen – erfolgreich kommunizieren*. Weinheim: Wiley, 2010.
- Raymond Saner: *Verhandlungstechnik. Strategie, Taktik, Motivation, Verhalten, Delegationsführung*. Bern: Haupt, 2008.
- Matthias Schraner: *Verhandeln im Grenzbereich. Strategien und Taktiken für schwierige Fälle*. München: Econ, 2001.
- Matthias Schraner: *Der Verhandlungsführer. Taktiken, die zum Erfolg führen*. Salzburg: Ecowin, 2013.
- Matthias Schraner: *Teure Fehler. Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen*. Berlin: Econ, 2009.
- Hansjörg Trum: *Psychologie für Polizeibeamte*, Stuttgart: Boorberg, 1987.
- William L. Ury: *Schwierige Verhandlungen. Wie Sie sich mit unangenehmen Kontrahenten vorteilhaft einigen*. München: Heyne, 1995.
- William L. Ury: *Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln*. Frankfurt a. M.: Campus, 2009.
- Friedrich Glasl: *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Haupt, 2017.
- Michelle Noel Schönbrunn: *Vergleich Harvard Konzept – Schraner Konzept*, Frankfurt University of Applied Sciences, 2018.

© der deutschsprachigen Ausgabe: Ullstein Buchverlage GmbH, Berlin 2019  
Erschienen bei Econ, einem Verlag der Ullstein Buchverlage GmbH  
Grafiken: design apartment, München (© Schraner AG, Zürich)  
© + © Hörbuch Hamburg HHV GmbH, Hamburg 2020  
Paul-Neumann-Platz 5 · 22765 Hamburg  
Tel. 040/897 207 8-0 · Fax 040/897 207 8-10 · [www.hoerbuch-hamburg.de](http://www.hoerbuch-hamburg.de)