

# Kampf um den Kuchen

**Wie gelingt kluge Kooperation?  
Wann zahlt sich Härte aus? Antworten der  
Verhandlungstrainerin Jutta Portner.**

INTERVIEW KRISTINA MAROLDT

ILLUSTRATIONEN ANDREAS KLAMMT



**SPIEGEL:** Frau Portner, können Sie sich an eine Verhandlung erinnern, bei der es für Sie so richtig mies lief?

**Portner:** Zum Glück ist das schon einige Jahre her. Ich verhandelte mit einem Unternehmen über einen höheren Tagessatz und verlangte 20 Prozent mehr, mein Hauptargument war die Inflation. Darauf lachte mein Gesprächspartner nur und sagte: „Tja, die Inflation beträgt aber nur 2,3 Prozent, nicht 20!“ Da war nichts mehr zu retten.

**SPIEGEL:** Was genau war Ihr Fehler?

**Portner:** Der Klassiker: Ich war schlecht vorbereitet. Statt auf die Inflation zu setzen, hätte ich überlegen sollen, was mein Alleinstellungsmerkmal ist und welchen Vorteil das Unternehmen hat, wenn es mit mir zusammenarbeitet.

**SPIEGEL:** Was läuft sonst noch häufig schief beim Verhandeln?

**Portner:** Schlechte Vorbereitung ist sicher das größte Problem. Wer Gegenseite, Marktsituation und eigene Interessen vorab nicht genau analysiert, schätzt seine Verhandlungsmacht oft kolossal falsch ein. Im Gespräch geraten dann viele unter Druck – und begehen prompt den zweithäufigsten Fehler: Sie werden emotional.

**SPIEGEL:** Es wird also laut?

**Portner:** Nicht unbedingt. Es reicht schon, wenn sich beide Seiten plötzlich an irgendwelche Prinzipien klammern, statt gemeinsam nach Wegen zu suchen, wie alle möglichst viele ihrer Interessen verwirklichen können. Aus Partnern werden dann Gegner. Jeder versucht nur noch, das größte Stück vom Kuchen zu ergattern.

**SPIEGEL:** Aber ist das nicht das Ziel einer Verhandlung?

**Portner:** Nur in ganz bestimmten Fällen. Beim Autokauf zum Beispiel. Da haben Sie

mit Ihrem Gegenüber nach der Verhandlung meist nur noch wenig zu tun. Also können Sie ruhig mit harten Bandagen kämpfen, Profis nennen das kompetitiv: Ihr Gegenüber ist Ihr Gegner. Den wollen Sie besiegen. Ohne Rücksicht darauf, wie er sich fühlt. Also drohen Sie mit Verhandlungsabbruch, provozieren, bluffen, schüchtern ein. Ein Meister dieses Stils war José Ignacio López, der frühere Vorstand von Volkswagen ...

**SPIEGEL:** ... der „Würger von Wolfsburg“.

**Portner:** Genau. Man nannte ihn so, weil er durch sein hartes Verhandeln die Zulieferer zu bisher nicht gekannten Zugeständnissen gezwungen hat. Kurzfristig war das für Volkswagen natürlich gut, man sparte Geld. Auf Dauer sank die Qualität der gelieferten Teile aber so sehr, dass auch die Qualität der Autos litt. Wenn man an langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert ist, sollte man also lieber nicht den harten Hund geben. Die Einkäufer von Volkswagen werden heute alle im kooperativen Stil trainiert.



# Ein Schild sagt mehr als 1000 Worte



Bestenfalls. Passen. Durchgelaut. Wertig bleibt € (D) 12,99

Das Leben kann sehr komisch sein – wenn man nur genau hinguckt. Kioske werben ungeniert mit »Alkoholikerbedarf«, am Bahnhof heißt es »Achtung Zugfahrten«, beim Bäcker um die Ecke gibt es »Kaiser-Schütt-Brötchen«. Endlich als Buch – die lustigsten Schilderwitze aus SPAM, der Satirerubrik von SPIEGEL ONLINE.

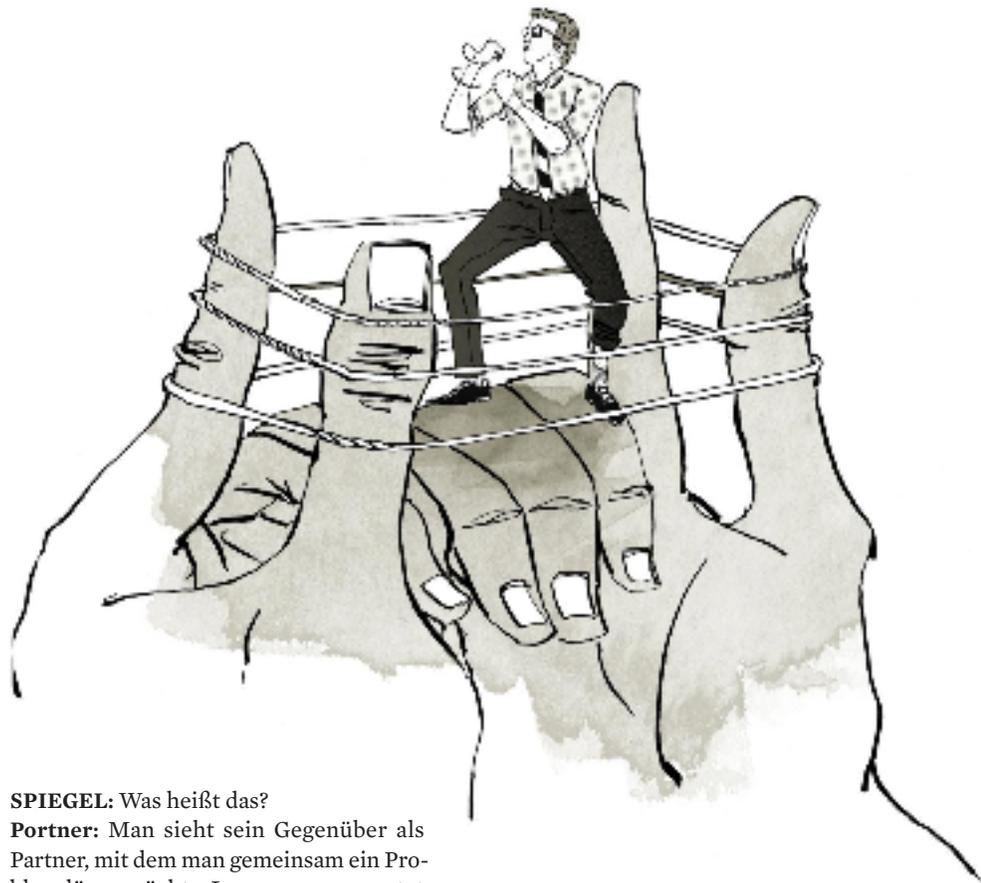
**SPIEGEL ONLINE**

www.spiegel.de

**Kiwi**

www.kiwi-verlag.de

## VERHANDELN



**SPIEGEL:** Was heißt das?

**Portner:** Man sieht sein Gegenüber als Partner, mit dem man gemeinsam ein Problem lösen möchte. Immer vorausgesetzt freilich, dass der andere denselben Stil pflegt. Steigt der schon aggressiv ein, muss man natürlich entsprechend kontern.

**SPIEGEL:** Welchen Stil empfehlen Sie denn für eine Gehaltsverhandlung?

**Portner:** Den kooperativen natürlich. Oder haben Sie ein so gutes Angebot der Konkurrenz in der Tasche, dass Sie eigentlich schon halb gekündigt haben?

**SPIEGEL:** Nein. Ich will nur mehr Geld.

**Portner:** Dann nehmen Sie sich als erstes Stift und Papier und definieren Sie Ihre Maximal- und Ihre Minimalvorstellung. Überlegen Sie auch, welche Alternative Sie haben, wenn Sie Ihr Minimum nicht durchsetzen können: Firmenwechsel? Selbstständigkeit? Je attraktiver Ihre Alternative ist, umso größer ist Ihre Verhandlungsmacht. Das heißt: In umso kleineren Schritten müssen Sie sich auf Ihren Chef zubewegen.

**SPIEGEL:** Und dann geht's los?

**Portner:** Stopp! Legen Sie sich erst noch Ihre Argumente zurecht. Lieber drei gute als zehn mittelmäßige. Außerdem müssen Sie überlegen, zu welchen Zugeständnissen Sie bereit wären und ob es außer Geld noch andere Möglichkeiten gibt, mit denen Ihr Chef Sie für Ihre tolle Arbeit belohnen kann. Wäre eine Fortbildung zum Beispiel auch okay? Am Ende machen Sie sich noch bewusst, bei welchen Themen Sie oder Ihr

Chef emotional reagieren könnten. Meist ist das der Fall, wenn Wünsche nach Wertschätzung, Zugehörigkeit oder Eigenständigkeit verletzt werden oder die Autorität des Chefs infrage gestellt wird. Je besser wir solche Schwachstellen kennen, desto seltener bringen Sie uns aus dem Konzept. **SPIEGEL:** Gefühle sind beim Verhandeln also tabu?

**Portner:** Nein, man kann sie ja auch bewusst einsetzen, etwa um das Gegenüber einzuschüchtern. Gerade beim kooperativen Stil hat sich aber die „Hart zur Sache, weich zur Person“-Regel bewährt: Sei konsequent, bleib aber freundlich.

**SPIEGEL:** Wie beginne ich das Gespräch?

**Portner:** Mit Small Talk, etwa über gemeinsame gelungene Projekte. Schaffen Sie eine freundliche Atmosphäre. Dann sprechen Sie Ihr eigentliches Thema an. Steigen Sie mit Ihrer Maximalforderung ein. Offene Gestik, offener Blick. Und machen Sie öfters Pausen, damit Ihr Chef Zeit hat, über Ihre Argumente nachzudenken.

**SPIEGEL:** Und wenn er sagt: „Sie haben ja recht, aber dem Unternehmen geht es gerade nicht gut, eine Gehaltserhöhung ist nicht drin“?

**Portner:** Dann schlagen Sie die anderen Belohnungsoptionen vor, die Sie sich über-

## „Man muss Situationen in der Familie als Trainingscamp sehen.“

legt haben. Eine erfolgreiche Verhandlung bedeutet ja nicht, dass Sie Ihr Maximalziel erreichen. Sondern dass die Situation später unterm Strich für Sie besser ist als vorher.

**SPIEGEL:** Was mache ich, wenn er auf meine anderen Vorschläge auch nicht eingeht – und ich merke, dass ich wütend werde?

**Portner:** Atmen Sie tief durch. Wenn das nicht hilft, bitten Sie um eine Verhandlungspause. Sagen Sie zum Beispiel: „Ich nehme das jetzt erst mal mit. Lassen Sie uns doch gemeinsam darüber nachdenken und uns nächste Woche wieder treffen.“ Vielleicht läuft es dann ja besser.

**SPIEGEL:** Und falls nicht?

**Portner:** Die nächste Gehaltsverhandlung kommt bestimmt. Dann versuchen Sie es wieder. Und üben das Verhandeln in der Zwischenzeit, so oft es geht.

**SPIEGEL:** In der Familie?

**Portner:** Warum nicht?

**SPIEGEL:** Wirkt das nicht aufgesetzt, wenn ich beim Frühstück mit meinem Partner plötzlich im López-Stil aushandele, wer von uns heute zu Hause bleibt, weil unser Kind über Nacht krank geworden ist?

**Portner:** Wieso sollte das aufgesetzt wirken? Wählen Sie statt der López-Nummer lieber den kooperativen Stil. Sie wollen ja weiter zusammen frühstücken, oder?

**SPIEGEL:** Klar, aber die Entscheidung müsste schnell fallen.

**Portner:** Dann sprechen Sie trotzdem gleich an, dass es bei diesem Thema zwei Dinge zu klären gibt: Was machen wir jetzt? Und: Was machen wir langfristig? Vermutlich wird an diesem Morgen ja einer nachgeben. Er sollte deshalb aber nicht das Gefühl haben, auch in Zukunft immer zu Hause bleiben zu müssen.

**SPIEGEL:** Und wie handelt man die langfristige Lösung aus?

**Portner:** Indem Sie – wie bei der Gehaltsverhandlung – zunächst die Interessen beider Seiten offenlegen: Wäre es für einen von Ihnen vielleicht gar nicht schlimm, ab und zu daheim zu arbeiten? Suchen Sie auch Alternativen: Gibt es eine Oma, die helfen kann? Und werden Sie bloß nicht emotional!

**SPIEGEL:** Das ist in der Familie schwieriger als im Büro ...

**Portner:** ... aber dafür ist die „Hart in der Sache, weich zur Person“-Regel hier auch besonders wirkungsvoll. Ich habe damit zum Beispiel meine drei Söhne durch die Pubertät gebracht. Man muss solche Situationen als Trainingscamp sehen. Gerade Frauen scheuen sich oft so sehr vorm Verhandeln, dass sie es meiden, wo immer es geht. Dabei macht nur die Übung den Meister. Die Männer scheinen das eher begriffen zu haben.

**SPIEGEL:** Inwiefern?

**Portner:** Eine Studie der Harvard-Universität hat ergeben, dass für viele Männer Verhandeln eher ein sportlicher Wettstreit ist: Natürlich will man gewinnen. Doch wenn man verliert, ist es auch nicht so schlimm. Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung. Wer die Sache so anpackt, kann eigentlich nur besser werden.



### ZUR PERSON

Die Kommunikationstrainerin und Buchautorin („Besser verhandeln“, Gabal Verlag, 392 Seiten; 29,90 Euro) bietet seit 2002 Verhandlungsscoaching und -beratung für Gruppen und Einzelpersonen an, ihre Kunden sind vor allem große Wirtschaftsunternehmen wie Volkswagen und Procter & Gamble. Jutta Portner trainiert nach den Prinzipien des Harvard-Konzepts: Die Methode wurde in den Achtzigern von Harvard-Wissenschaftlern entwickelt und gilt als Klassiker der kooperativen Verhandlungsführung. Statt auf eine Vernichtung des Gegners setzt sie auf die konstruktive Suche nach einer Win-Win-Situation für alle Beteiligten.

DAS BEWEGT MICH!

## PSYCHOLOGIE HEUTE

# DIE KINDHEIT IST oft eine Last.

Wenn man sich ihr stellt, wird Vergangenheit zur

# GESCHICHTE.



AUCH ALS APP