



»Wie Odysseus am Mast«

Wie geht gutes Verhandeln? Das erforscht der Volkswirt Axel Ockenfels. Er sagt: Manchmal muss man sich zurücknehmen, um erfolgreich zu sein

Der Deal seines Lebens (3)
Den Generator rüschte McDonald gegen eine Budy-eiser Werbe-tafel mit Leuchtbuchstaben. Jemand gab ihm dafür sein Schneemobil. Der Jemand war ein bekannter Radio-moderator – und McDonald, der Mann mit der Büroklammer, würde langsam berühmt

Herr Ockenfels, Sie forschen, wie Menschen miteinander verhandeln. Warum?

Verhandlungen gibt es überall. Egal, ob wir über das Gehalt oder über eine Firmenübernahme sprechen: Käufer und Verkäufer müssen sich einig werden. Das gilt auch für Koalitions- und Friedensverhandlungen oder für die Klimakonferenzen – Verhandlungen bestimmen unser Leben. Deshalb ist es wichtig, zu verstehen, wie wir Verhandlungen zum Erfolg führen können.

Worin besteht die Kunst des Verhandels?

In Verhandlungen geht es um Konflikt und Kooperation. Der Konflikt entsteht, weil jede Verhandlungspartei einen möglichst großen Teil des Kuchens haben möchte. Aber zugleich gibt es auch das Interesse an einer gemeinsamen Vereinbarung, von der alle Parteien profitieren können.

Was bedeutet das konkret?

Es ist wichtig, sich auf die strategischen Aspekte einer Verhandlung sorgfältig vorzubereiten und mögliche Strategien des Verhandlungspartners zu berücksichtigen. Zugleich darf man bei allem Wettbewerb nicht vergessen, die andere Partei fair und respektvoll zu behandeln. Die Kunst des Verhandels ist es, diesen Balanceakt zwischen Kooperation und Konflikt zu meistern.

Welche Fähigkeiten brauche ich dafür?

Die besten Verhandler kombinieren ein gutes ökonomisches Verständnis der strategischen Ausgangslage mit Erkenntnissen der Psychologie. Viele Verhandler konzentrieren sich nur auf eine der beiden Fähigkeiten. Das führt oft zu unbefriedigenden Ergebnissen. Man muss sich von dem Gedanken verabschieden, dass es einfache Rezepte für gute Verhandlungsführung gibt. Dafür sind die sozialen und ökonomischen Umstände von Verhandlungen zu unterschiedlich.

Können Sie Tricks verraten, mit denen ich meine Verhandlungsposition stärken kann?

Ein zuweilen entscheidender Trick ist die glaubwürdige Selbstbindung. Dabei schafft eine Partei äußerliche Umstände, die es ihr erlauben, eine Entscheidung auch durchzuhalten. So wie

Odysseus sich an einen Mast bindet, um dem einnehmenden Gesang der Sirenen zu widerstehen, so können Verhandler durch Selbstbindung versuchen, Konzessionen zu vermeiden.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Ein Unternehmer oder Politiker, der öffentlich sagt, dass er keinen Schritt von seiner Position abweichen wird, würde in der späteren Verhandlung Ansehen verlieren, wenn er doch schwach würde. Das stärkt die Verhandlungsposition. Ähnliches gilt, wenn die Sozialdemokraten bei den Koalitionsverhandlungen festlegen, dass alle Parteimitglieder das Ergebnis der Verhandlungen absegnen müssen. Damit haben sie glaubwürdiges Drohpotenzial aufgebaut: »Wenn die CDU uns nichts Vernünftiges anbietet, werden unsere Mitglieder das Ganze scheitern lassen.«

Welche Möglichkeiten habe ich noch, um meine Verhandlungsmacht aufzubauen?

Geduldige Menschen sind in der Regel erfolgreicher. Dies gilt auch für Verhandlungen. Man benötigt oft viel Sitzfleisch, denn schwierige Verhandlungen ziehen sich zuweilen über viele Tage und Nächte hin. Geduld heißt aber auch, dass ich es nicht eilig habe. Wenn ich ein Haus verkaufen möchte, aber nicht schon morgen das Geld benötige, versetzt mich das in eine deutlich bessere Verhandlungsposition.

Spielt es eine Rolle, um welche Uhrzeit eine Verhandlung stattfindet?

Ja, auch das kann vorkommen. Jeder von uns hat nur ein begrenztes Budget an Willenskraft und Selbstkontrolle. In Experimenten haben wir dieses Budget mit geistig ermüdenden Aufgaben erschöpft, bevor die Probanden verhandelt haben. Sie hatten dann in einfachen Verhandlungssituationen ihre emotionalen Impulse weniger gut unter Kontrolle. Das führte etwa dazu, dass die Konfliktbereitschaft bei unfairen Angeboten höher war als bei Verhandlern, die ausgeruht in die Verhandlung gingen.

Sie sprachen davon, dass Erkenntnisse der Psychologie helfen können. Welche?

Unsere Forschungen zeigen, dass eine gemeinsame Identität das Verhandeln erleichtert und die Wahrscheinlichkeit von Konflikten senken kann. In unseren Experimenten reicht es bereits aus, den Probanden zu sagen »Ihr seid Gruppe A, ihr seid Gruppe B«. Die Verhandlungen zwischen Parteien aus derselben Gruppe verliefen dann fairer und effizienter.

Was bedeutet das für echte Verhandlungen?

In einigen Kulturkreisen gibt es vor Verhandlungen längere Phasen des Kennenlernens: Man geht gemeinsam essen und spricht zunächst über mögliche Gemeinsamkeiten, die mit der eigentlichen Verhandlung nichts zu tun haben. Das können gemeinsame Interessen, Reiseziele, Bekannte und vieles mehr sein. Verhandler, die einfach ihr ultimatives Angebot auf den Tisch legen, wie es die ökonomische Theorie zuweilen nahelegen würde, machen einen Fehler.

Manche Firmen führen Vorstellungsgespräche über Skype. Verändert es eine Verhandlung, wenn man nicht mehr im selben Raum sitzt?

Menschen kooperieren effizienter, wenn sie an demselben Tisch sitzen und sich in die Augen sehen können. Die Kooperationsbereitschaft bei

Videokonferenzen ist schon schwächer und bei Verhandlungen per E-Mail nur noch gering. Für eine erfolgreiche Verhandlung hilft soziale Nähe. Die Gründe dafür sind aber noch nicht ganz klar.

Welchen Fehler sollte man in einer Verhandlung auf jeden Fall vermeiden?

Ein Fehler wäre es, ein so geringes Angebot zu machen, dass der Verhandlungspartner den Tisch verlässt. Dem anderen hinterherzulaufen führt zu einem Gesichtsverlust, der die Verhandlungsposition schwächen kann.

Also lieber niedrig einsteigen?

Nein, denn mit dem ersten Angebot setzt man einen Anker, der die weitere Verhandlung beeinflusst. Das erste Gebot und die Entscheidung, ob man es vielleicht doch lieber dem Verhandlungspartner überlässt, hängt von den Vermutungen über den eigenen Verhandlungsspielraum und dem des Verhandlungspartners ab. Die Forschung legt jedoch nahe, dass man oft ambitioniert in eine Verhandlung hineingehen sollte.



Axel Ockenfels, 45, lehrt an der Uni Köln als Professor für Volkswirtschaftslehre und leitet die Forschungsgruppe Design & Behavior