



10 FOLGENREICHE VERHANDLUNGSFEHLER - UND WIE SIE SIE ERSETZEN

© Johanna Busmann

INHALTS- VERZEICHNIS

01	INHALT
02	ÜBERSICHT: 10 VERANDLUNGSFEHLER
03	10 FOLGENREICHE FEHLER IN AUSSERGERICHTLICHEN VERHANDLUNGEN
09	JOHANNA BUSMANN: ÜBER MICH

10 anwaltliche Verhandlungsfehler

- und einige praktische Tipps, um sie zu ersetzen

1. Unerfahrene anwaltliche Verhandler sind oft **ziellos** und **unvorbereitet**. Auch ihr **Plan B** steht nicht fest.
2. Sie **fürchten** sich, ohne Richter oder Schlichter zu agieren und laden ihre Gegner **nicht in die eigene Kanzlei** ein.
3. Sie begrüßen die Gegenseite in der Regel **ohne Smalltalk**, ohne **Business-Knigge** und ohne den **Beweis von echter Freude** über diese Gesprächschance.
4. Sie knüpfen weder inhaltlich noch atmosphärisch ein Band zum Gegner und wirken dadurch **empathiefrei**, **drohend** und **unsicher**.
5. Sie zählen zu Beginn ihre **Forderungen** auf, statt an den Interessen der Gegenseite anzudocken.
6. Der Gastgeber agiert **nicht als neutraler Moderator**, sondern als Partei. Er verlangt vom gegnerischen Mandanten mehr als vom eigenen Mandanten.
7. Rechtstechniker **misstrauen** rein kaufmännischen Lösungen und lassen ihre **Mandanten lieber zuhause**.
8. Andere erstreben schnelle Ergebnisse, wünschen **Harmonie**, sind "**nett**" und geben unnötige **Geschenke** an den Gegner.
9. Unerfahrene Verhandler verstehen Einwände und sogar Gegenvorschläge als **Angriffe** und reagieren **animalisch**, also durch **Aggression** oder **Flucht**.
10. Sie verwenden selbst dann noch **Rechtswörter**, **Nebensätze** und **Paragraphentrash**, wenn Mandanten anwesend sind.

I. Ziel definieren

An der Basis jeder Verhandlung prallen **zwei oder mehr Welten** mehr oder weniger wuchtig aufeinander. Der Mandant verlässt sich vollkommen auf seinen Anwalt; er hat keine Wahl.

- *Je mehr der Anwalt den **Mandanten in die Strategie einbindet**, desto eher vertraut dieser ihm die Lösung zu - und sein ganzes Problem an.*

Der Anwalt muss das **Ziel des Mandanten** genau kennen, um es sicher zu erreichen. Vorchecking und Vorbereitung sind entscheidend; drauflos zu rattern kann tödlich enden. Der Mandant muss im Vorfeld außerdem erfahren, was **Plan B** ist:

- *Was ist (alternativ) erreichbar? Unter welchen Bedingungen? Was geht sicher gar nicht?*

Der Mandant muss auch wissen, dass ein außergerichtliches Gespräch – verglichen mit der Gerichtsverhandlung – einen **legeren Rahmen, eigene Regeln** und **zügige, nachhaltige Einigungsmöglichkeiten** haben kann. Der Anwalt muss neben **Aussagen, Argumenten** und **Zielen** des Gegners auch dessen **Einwände** genau kennen.

- *Diese Einwände sollte ein **Referendar**, der Aktenkenntnis hat, mit dem Mandanten schriftlich erarbeiten. Die Antworten darauf dürfen nur **offene Fragen** sein (S. Punkt 9). Diese notiert der Referendar in einer Tabelle.*

2. Gegner einladen

Die eigene Rolle kann entscheidend sein für den Verhandlungserfolg. Wer seinen Gegner einlädt, hat die **Macht** über Räume, Zeiten, Gepflogenheiten.

Auch die Möglichkeit, aus **eigenem Antrieb** (also ohne richterlichen Vorschlag) während eines laufenden Verfahrens einen außergerichtlichen Tisch in der eigenen Kanzlei zu eröffnen, zeigt dem Gegner **Lösungswillen** und **konstruktives Geschick**.

- *Die Sitzordnung ist dabei immer über Eck, also 90 % zum Gast. Erklärung: Kampfeslust wird erhöht, wenn Sie den „Gegner“ auf der Gegenseite sehen, statt **Seite an Seite** mit ihm **aus demselben Winkel** auf „das gemeinsame Problem, den gemeinsamen Feind“ zu sehen.*

3. Begrüßung nutzen

Ungeübte Anwälte wollen ihre Gegner nicht gern **innerlich "vergrößern"**, sondern lieber "kleinmachen". Sie vergessen dabei:

- **Vergrößere jeden Gegner**, denn von welcher Masse sollte ein "kleiner" Gegner abgeben?

Anwälte erkennen **Smalltalk** und das Erkunden von Stimmungen zur Begrüßung häufig nicht als **lässigen Schritt zum Erfolg**, sondern als lästige Pflicht. Sie vergessen dabei:

- Die Begrüßungszeremonie **vergrößert** den Gast. Er fühlt sich wohl.

Der Gastgeber beachtet dazu den sogenannten **Business Knigge**. Dessen Regeln sind dem privaten Knigge häufig entgegen gesetzt: Frauen und ältere Herrschaften werden **nie automatisch zuerst begrüßt**, außer wenn sie selbst bei der Begrüßung vorpreschen.

- Als erster wird – unabhängig von seiner Hierarchie(!) – derjenige begrüßt, der die **Vorkontakte hatte zum einladenden Anwalt**.

Wer Verhandlungsgegner in seiner Kanzlei begrüßt, geht also auf den **Kollegen der Gegenseite** zu und begrüßt zunächst ihn herzlich, bis der seinen Mandanten vorstellt. Ganz am Schluss kommt der Mandant der Gastgeberseite dran.

4. Matching

Wer so ist, aussieht oder agiert wie sein Gegenüber, macht dem **keine Angst**. Im Gegenteil: Türen zu **wildfremden Nachrichtensystemen** öffnen sich in Sekundenschnelle wie von selbst.

Dabei ist es unwichtig, ob das durch ähnliche **Gestik**, ähnliche **Wortwahl**, ähnliche **Sprechgeschwindigkeit**, ähnliche **Lautstärke** gelingt oder gar durch ähnliche **Werte, Erfahrungen, Aktionen** oder **Vorlieben**.

Die gesehene, gehörte oder empfundene **Symmetrieachse** zum Gegenüber sorgt häufig für den guten Kontakt und eine gute Beziehung, gerade in Geschäftsverhandlungen.

- Grundregel: Behandle alle Menschen gleich, nämlich **jeden anders**: So, wie er es braucht.

5. Moderatorenstatus einhalten

Der **Moderatorenstatus des Gastgebers** beschleunigt die Einigung der beiden anwesenden Naturalparteien. Er sichert dem Einlader einen „**head of ceremony**“ – Status.

Statt parteiisch die Positionen des Mandanten zu verteidigen und zu postulieren, fasst der Moderator zusammen, wertet nicht, verlangt vom Mandanten dasselbe wie vom Gegner und **agiert wie ein neutraler Schlichter**. Er paraphrasiert ausschließlich die **Interessen beider Seiten** und wiederholt keine Positionen. Er **fragt, statt zu werten**.

- Das Gastgeberteam sichert dadurch ab, dass es die **Fäden in ihrer Hand** behält.
- Dieser Moderatorenstatus wird in Verhandlungstrainings am meisten bestaunt und vor allem beargwöhnt.

Ein geübter Verhandler hält diesen **scheinbar neutralen Status** so lange, bis der gegnerische Anwalt beginnt, rechtlich zu argumentieren.

- Ein geübter Verhandler **vermeidet Rechtsdebatten** so lange wie möglich.

Nach einer (nicht immer vermeidbaren) Rechtsdebatte wird er wieder **zurückkehren** in den Moderatorenstatus.

6. Interessen erkunden

Positionen sind einklagbar und konkret bezifferbar. Sie werden in Verhandlungen schnell **wörtlich oder schriftlich offenbart**: „Ich möchte 10.000 Euro.“ Wenn beide Parteien auf der Ebene einer Position bleiben, können sie nur **feilschen**, und die Kontrahenten gehen **beide unzufrieden** vom Platz.

Der Kläger hat immer auch ein bestimmtes Interesse, das er durch (genau) diese Summe verfolgt. Dieses **Interesse gilt es zu erfragen**, denn Interessen können **auf unterschiedlichen Wegen** erreicht werden, da ihr „Dach“ größer ist als die Position.

- Beispiel: Im Nachbarschaftsstreit will der Kläger eben **nie wirklich** die "viel zu hohen" Bäume an der Grundstücksgrenze „umhauen“, sondern einfach nur **in seiner Küche Licht** haben. Eine dort installierte Lichtanlage mit Bewegungsmelder wird sein Interesse befriedigen – und die Bäume bleiben stehen.

7. Lösungen anstreben

Für rechtstechnisch orientierte Anwälte sind **Konfliktlösungen** hauptsächlich begleitet von komplizierten und komplexen **Vertragsgebilden**. Deshalb verhandeln solche Anwälte lieber nur mit ihren Kollegen: Alle Eventualitäten werden **zunächst rechtlich** abgeklopft.

Viel bleibt für den Bedarf des Mandanten nach alltagstauglichen Lösungen nicht mehr übrig. Manche Mandanten haben gar **keinen Vorteil**, wenn die Lösung zwar auf rechtlich festem Boden steht, im Alltag aber nicht weiter hilft.

- *Tipp: Gehen Sie andersherum vor und besprechen Sie zunächst die rein **kaufmännische Lösung** mit Ihrem Mandanten: Nehmen Sie Ihren Mandanten mit zur Verhandlung. Er soll dort sein **Ziel erklären** und **pragmatische Vorschläge** machen und vom Gegner einholen, durch die sein Alltagsproblem gelöst ist.*
- *Erst danach machen Sie (zusammen mit Ihrem gegnerischen Kollegen) rechtlich den Weg frei.*

8. "Nett sein" beenden

Anwälte ohne **"standing"** und **Durchsetzung** sind teuer für den Mandanten und ruinieren die Reputation des Anwalts. Echte „Win-Win-Lösungen“ entstehen niemals durch **voraussetzenden Gehorsam**, durch **Einknicken**, unnötige **Zugeständnisse** oder gar **Angst** vor Verhandlungen.

- **Harmoniesucht** und Furcht vor Reputationsverlusten bei "hartem Verhandeln" gehören in den mentalen Müllleimer.

Nichts ohne Gegenleistung! Einer Forderung können Sie entsprechen, indem Sie **Leistungen streichen**: „Wir können Ihnen die Lieferung zu 90 % ersetzen. Dann jedoch sieht sich mein Mandant nach einem anderen Lieferanten um. Wäre doch sehr bedauerlich nach 13 Jahren.“

- *Klare Kante zeigen, hart bleiben und "Nein" sagen sind erfolgreiche Verhandlungstechniken.*
- *Das HARVRD - Konzept sagt in einer seiner 4 Säulen: "**Weich zu den Menschen und hart in der Sache.**" Nicht umgekehrt.*

9. Einwände nutzen

"Wer fragt, führt." Diese uralte Grundregel der Kommunikation geht auf hirnpfysiologische Erkenntnisse zurück. Das Stammhirn ist der älteste Teil unseres Gehirns. Aus ihm stammen unsere **animalischen Impulse** (Abhauen oder Draufhauen, wenn uns einer angreift). Das Denkhirn dagegen entwickelt Argumente auf der Sachebene.

Um das **Denkhirn eines Gegners** anzuwerfen (und damit sein Stammhirn für diesen Moment lahm zu legen), stellen geübte Verhandler **offene Fragen**, die den "Angreifer" zum Denken zwingen.

Hörbare Einwände des Gegners sind Gold Wert, denn:

- *Jeder Gegner, der uns in einer Verhandlung einen Einwand sagt, zeigt, wie er denkt und **hilft uns, ihn zu führen.***

Der Gegner kommentiert Ihren Vorschlag: „Das ist total unrealistisch“. Sie haben nun die Wahl sich aufzuregen, sich zurück zu ziehen oder den **Gegner zum Denken zu zwingen, um ihn zu führen**. Trainierte Anwälte antworten: „Welche realistische Lösung sehen Sie für beide Seiten?“

Der Einwand „Das können wir beim Personalvorstand nicht durchsetzen“ führt zu der **taktisch klugen Frage**: „Was würde Ihre Argumentation dem Vorstand gegenüber stützen?“.

Die **Attacke** „Sie kennen sich in der Chemiebranche doch überhaupt nicht aus“ wird **entmachtet** durch „Welche Kenntnisse genau fehlen mir aus Ihrer Sicht?“

- *Sobald also der Gegner **gezwungen ist zu denken**, verhindern Sie weitere Streitlust und dominieren ihn.*

Das klappt übrigens auch bei sachlich gefärbten **Bedenken** - und ist ein cooles Mittel zur **Durchsetzung gegenüber Prinzipienreitern**:

- *Wenn der Mandant aus „prinzipiellen Gründen“ vor Gericht will und die Rechtslage nach **seriöser Prognose** unterhalb von 60 : 40 dahindümpelt, könnte der Anwalt ihn z.B. fragen: „Und was wäre, wenn wir am gemeinsamen Tisch viel mehr rausschlagen können für Sie? „Und was passiert, wenn der Richter unserer Auffassung eben nicht folgt?“ „Was ist Ihrer Ansicht nach davon unser Vorteil?“ „Wie möchten Sie X schaffen, wenn die Verhandlung erst in 8 Monaten beginnt?“ „Was genau hindert Sie?“*

10. Sprache vereinfachen

Anwälte müssen in Anwesenheit von **relevanten Nichtjuristen** (z.B. Mandanten) ihr Sprachniveau dramatisch reduzieren. Besonders jungen Anwälten fällt das schwer.

- *Das heißt: Sätze kürzen, Nebensätze raus. Relativierungen raus. Bürokratensprache ("Es erfolgte..."), Passiv und Anwaltswörter ("zeitnah") raus.*

Über die traditionelle Schwäche von Anwälten, **lange Sätze** für inhaltsreich und für nötig zu halten, ist viel gesprochen worden. Wie soll man sonst **Haftung ausschließen**????

Rhetorisch gilt es möglicherweise immer noch als Non-Plus-Ultra, die Präpositionen (zu, mit, durch, zwischen, um etc.) gleich mit in das Wort aufzunehmen, das Wort dann groß zu schreiben und mit etwas Paragraphenstreuung zu vermischen.

Das klingt gebildet, das kann nicht jeder, und das versteht nicht jeder:

- *„Unter Zuhilfenahme einer juristisch unterlegten Schriftsprache gelang dem Anwalt umstandslos die Zurschaustellung seines umfangreichen Wissens, das wegen des Zwangs zur Zurverfügungstellung rechtlicher Details als unumgänglich erachtet wird.“*

>"Hallo Anwalt" (ein Gedicht)

Hier noch ein **Ausschnitt aus einem Gedicht**, das ich anlässlich eines ansonsten langweiligen Dinners vortrug:

Der Anwalt kann die Sprache nicht
der Bürger auf der Straße.
Er sagt "Vertrag" und "arglistig"
und droht in hohem Maße,

mit Bandwurmsatz und viel Latein
Probleme zu verschärfen,
Die ohne ihn - oh wie gemein -
Längst nicht so lange nerven.

(Ausschnitt aus "Hallo Anwalt" von Johanna Busmann)

JOHANNA BUSMANN - ÜBER MICH:

Meine Werte

Zu meiner **Ehrlichkeit** gehört das Ablehnen von Aufträgen, durch die der Auftraggeber Geld oder Geltung verlieren würde. Meine **Qualität** lese ich an der Zufriedenheit meiner Kunden ab. Meine **Selbstbestimmung** reguliert, wer mich ärgern darf.

Meine Rollen

Als ehemalige Französischlehrerin bin ich selbst Besserwisserin. Als HSV-Fan bin ich "mit Relegationshintergrund ausgestattet". Als Frau brauche ich keine Quote. Als **Coach** helfe ich anwaltlichen Führungskräften bei der Flexibilisierung ihrer Denk- und Fühlmuster. Als Bauernkind kenne ich mich mit Nachhaltigkeit aus. Als Oma eines zweijährigen Enkels nehme ich auch andere an die Hand. Als **Trainerin** vermittele ich Erfolgsstrategien bei Zeugenvernehmung, Verhandlung oder Honorarinformation. Als Klassenlehrerin von 19 vorpubertären Kindern aus 12 Nationen mit 4 Religionen in einer Hamburger Grundschule gebe ich einiges zurück. Als Skatspielerin erkenne ich erfolgreiche Strategien.

Meine Geschichte

Durch Gerichtsreportagen im Strafrecht finanzierte ich mein Lehrerstudium (Germanistik, Romanistik) in Osnabrück und Angers (F) und lernte dabei Kommunikationsdefizite von Anwälten im Gerichtssaal kennen. Der 1990 noch neue Beruf "Anwaltstrainer" war geboren. Meine **One-Woman-Show** entwickelte sich zu einer reputationsstarken Unternehmung mit vier **europaweit eingetragenen Marken**, 4700 Stammkunden, 250 kleinen und großen Kanzleien sowie vielen juristischen Organisationen als Auftraggebern und noch viel mehr neugierigen Webseitenbesuchern.

Meine Webseiten

www.anwalts-akquise.de
www.anwalts-coach.de

Meine Bücher

Mein erstes Buch „Chefsache Mandantenakquisition“ wurde in zweiter Auflage zum Bestseller (De Gruyter Verlag Berlin, 2017, 764 Seiten, 79,95 Euro). Mein zweites Buch "Chefsache Anwaltscoaching" ist auf dem Weg dorthin. (Berliner Wissenschafts-Verlag, 2022, 695 Seiten, 89,90 Euro)