MATTHIAS SCHRANNER

SPIEGEL Bestseller

DAS ENDE VON WIN-WIN

VERHANDELN IN ZEITEN DER KOMPROMISSLOSIGKEIT

Econ

Matthias Schranner

DAS ENDE VON WIN-WIN

MATTHIAS
SCHRANNER

DAS ENDE VON WIN-WIN

VERHANDELN IN ZEITEN DER KOMPROMISSLOSIGKEIT

ECON

www.ullstein.de

ISBN 978-3-430-21228-1

Econ ist ein Verlag der Ullstein Buchverlage
3. Auflage 2026
© 2026 by Ullstein Buchverlage GmbH,
Friedrichstraße 126, 10117 Berlin / Econ
Alle Rechte vorbehalten
Wir behalten uns die Nutzung unserer Inhalte für Text und
Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.
Bei Fragen zur Produktsicherheit wenden Sie sich bitte an
produktsicherheit@ullstein.de.
Lektorat: Stephanie Ehrenschwendner
Umschlaggestaltung: zero-media.net, München
Gesetzt aus der Minion und Univers Next
Satz: Savage Types Media GbR, Berlin
Druck und Bindearbeiten: CPI books GmbH, Leck

Inhalt

Vorwort 7

Win-win war gestern:
Verhandeln gegen US-Präsident Donald Trump 11

Die Forderungen der US-Administration 12
Strategie oder Impulsivität? 14
Die Elemente der Macht 19
Analyse der Forderungen 33

My Win ist heute: Die 7 neuen Prinzipien
für kompromisslose Verhandlungen 39

Prinzip 1: Haltung 40
Prinzip 2: Zukunft 45
Prinzip 3: Erwartungen 55
Prinzip 4: Rolle 57
Prinzip 5: Interessen 62
Prinzip 6: Recht 63
Prinzip 7: Diversity 65

Das Schranner Escalation Model 71

Phase 1 – Das innere Ringen 74
Phase 2 – Die subjektive Meinung
wird zur objektiven Wahrheit 80
Phase 3 – Der Konflikt wird verschriftlicht 82
Phase 4 – Abschottung und Bildung von Koalitionen 84
Phase 5 – Drohung und Gegendrohung 87
Phase 6 – Window of Opportunity 93
Phase 7 – Ultima Ratio 96

Wichtige Entscheidungen, bevor die Verhandlung beginnt 99

Die größten Risiken abwägen 99
Das Intensive Care Team 112

In der Verhandlung: Mit dem Schranner Concept® raus aus der Sackgasse 141

Preparation 142
Opening 147
Leadership 165
Deadlock 181

Friedensverhandlungen – wenn es um alles geht 185

Crisis Diplomacy 186
Der Nahost-Konflikt – die Verhandlungen 193
Verhandeln über einen Waffenstillstand 230
Der 20-Punkte-Plan für Friedensverhandlungen im Nahen Osten 242

Künstliche Intelligenz – die Zukunft des Verhandelns? 251

Vorbereitung – das Beschaffen von Informationen 252
Kann KI gegen KI verhandeln? 253
»Blue Ocean«-Verhandlungen 256

Epilog 259

Endnoten 263
Literaturverzeichnis 265
Danke 267

Vorwort

»Warten wir doch erst mal ab, bis Trump wieder weg ist. Dann wird sich alles beruhigen und die Welt wieder so, wie sie vor Trump war.«

Diese Aussage stammt von einem Botschafter, mit dem ich mich lange über die Rolle der Diplomatie in Zeiten der Kompromisslosigkeit bei Verhandlungen unterhielt. Ich bin mir jedoch sicher, dass es auf der internationalen politischen Bühne nicht mehr so wird, wie es einmal war.

Nicht nur US-Präsident Donald Trump drängt mit seiner aggressiven Verhandlungsführung die Verhandlungspartner in die Defensive. Auch die Einkaufsabteilungen von Unternehmen diktieren mit Drohungen die Preise; Lieferanten lassen Verhandlungen eskalieren und legen mit einem Lieferstopp die Produktion lahm; Gewerkschaften bringen Verhandlungen zum Platzen und Flug- und Bahnpläne tagelang durcheinander.

Während der Coronapandemie überwog vielerorts ein Gefühl gemeinsamer Verantwortung und gegenseitigen Zusammenhalts. Doch in den letzten Jahren wichen Partnerschaft und Kooperation in Verhandlungen nach und nach einer stufenweisen Eskalation. Heute sind wir in einer Zeit des Gegeneinanders und der Kompromisslosigkeit angekommen. Die Folge: Viele Verhandlungen werden mit Drohungen und der Ausübung von Macht geführt.

In Politik und Wirtschaft geht es immer weniger um Konsens. Die Verhandlungsführung hat sich in vielen Bereichen von der werteorientierten zu einer interessenorientierten Verhandlung verändert, deren Mittel der Wahl Drohungen und

Machtdemonstrationen sind. Diese Entwicklung ließ sich bereits vorab in der Politik beobachten – weg von einer werteorientierten zu einer interessenorientierten Außenpolitik.

Das Harvard-Konzept[1], der wohl bekannteste Ansatz für Win-win-Verhandlungen, galt Jahrzehnte als modernes Leitbild: sachorientiert, interessenbasiert und auf gemeinsame Lösungen ausgerichtet. Heute erleben wir zunehmend das Gegenteil: Verhandlungen werden öffentlich eskaliert, Macht demonstriert und Kompromisse als Schwäche interpretiert.

Wie soll man Machtspielen, Maximalforderungen und Drohungen in Verhandlungen souverän begegnen? Vor allem mit einer anderen Haltung, die sich des Endes von Win-win bewusst ist: In schwierigen Verhandlungen gibt es, so hart das auch klingen mag, nur noch einen Sieger und einen Verlierer. Wer also auf gemeinsame Lösungen hofft und glaubt, alle sollten profitieren und man werde sich schon einigen, riskiert, gefährliche Zugeständnisse machen zu müssen.

Wer diese veränderten Dynamiken versteht, kann neue Handlungsspielräume gewinnen. Denn die aggressive Verhandlungsführung, wie Donald Trump sie vorlebt, bietet viele neue strategische Möglichkeiten, vorausgesetzt, man versteht sie als Chance und nicht als Bedrohung.

Als ehemaliger Verhandlungsführer der Polizei habe ich gelernt, mit Aggressionen umzugehen. Die Geiselnehmer, mit denen ich verhandelte, konfrontierten mich ständig mit Drohungen und möglichen negativen Konsequenzen, die das Leben vieler Menschen hätten gefährden können. Aus diesen Erfahrungen ebenso wie aus zahlreichen Konfliktverhandlungen und Kriseninterventionen in Politik und Wirtschaft weltweit habe ich Prinzipien entwickelt, um selbst schwierigste Verhandlungen mit maximaler Wirkung in der Praxis umzusetzen.

CEOs, Unternehmer und Leistungsträger denken ebenso

oft noch in alten Mustern wie Diplomaten, Politiker und Regierungschefs und schauen zu wenig über den Tellerrand ihrer eigenen Expertise und Erfahrungen. Die Zukunft der Verhandlung akzeptiert aber keine Erfahrung, sondern nur Innovation und den Mut, neue Strategien zu nutzen.

Es ist an der Zeit, dass Profis voneinander lernen und sich gemeinsam für den neuen Standard der Verhandlung fit machen.

Mit diesem Buch möchte ich aufzeigen, wie Sie selbst schwierigste Verhandlungen zum Erfolg führen können.

Win-win war gestern: Verhandeln gegen US-Präsident Donald Trump

»Wir müssen gegen Trump verhandeln.« In der Stimme meiner Kundin schwang Angst mit, als mich ihr Anruf in einem Workshop erreichte. Sie leitet das USA-Geschäft für einen globalen Pharmaziekonzern mit Sitz in Europa. Aufgrund von Geheimhaltungsvereinbarungen ist es mir untersagt, Angaben zu Details von Verhandlungen zu nennen. Daher nenne ich das Unternehmen im Folgenden Pharma XYZ.

Mir war klar, dass das Unternehmen ein großes Problem haben musste, da meine Kunden nur anrufen, wenn sie sich in einer sehr schwierigen oder bereits ausweglosen Situation befinden. Ich kannte Pharma XYZ schon von einer früheren Verhandlung, die mein Team und ich für das Unternehmen zum Erfolg führten. Damals hatten wir es mit der Biden-Administration zu tun, das war auch schwierig, aber nicht zu vergleichen mit den jetzigen Drohungen der Trump-Administration.

Der Vorstand hatte einer externen Verhandlungsberatung zugestimmt. Da die Führung ahnte, dass eine Verzögerung der Verhandlung die eigene Position schwächen würde, musste die professionelle Vorbereitung schnell gehen. Trump würde weder Ausweichen noch Verzögern zulassen, dazu waren, wie Sie gleich sehen werden, die Drohungen der US-Administration zu konkret und die im Ernstfall daraus resultierenden Folgen zu dramatisch.

Die Forderungen der US-Administration

Bereits in seiner ersten Amtszeit hatte Präsident Trump die aus seiner Sicht überhöhten Medikamentenpreise scharf kritisiert und im Wahlkampf für die zweite Amtszeit Preissenkungen angekündigt. Alle großen Pharmaziekonzerne wurden daraufhin angeschrieben und zu einer Verhandlung ein- oder besser gesagt vorgeladen.

Pharma XYZ bietet in den USA zwei unterschiedliche Arten von Medikamenten an: sogenannte Originalpräparate, auch Referenzarzneimittel genannt. Die Entwicklung dieser Medikamente ist sehr kostenintensiv, das Forschungszentrum mit mehreren Tausend Mitarbeitenden befindet sich in den USA, da der Pharmamarkt dort als besonders innovationsfreundlich gilt und der Staat attraktive Rahmenbedingungen für Forschung, klinische Studien und Vermarktung bietet. Während der Patentlaufzeit verfügen die Unternehmen über exklusive Vermarktungsrechte, sodass kein anderes Pharmaunternehmen bis zum Ablauf des Patents, meist 20 Jahre, mit dem gleichen Wirkstoff und der gleichen Dosierung ein Generikum herstellen darf. Da solche »Nachahmerpräparate« keine Forschung und keine klinischen Prüfungen benötigen, können sie sehr viel günstiger produziert und unter anderem Namen auf den Markt gebracht werden.

Pharma XYZ ist auf die Produktion von Originalpräparaten spezialisiert. Einige lang erforschte innovative Medikamente, die die Behandlung von Krankheiten in einem bestimmten medizinischen Bereich revolutionieren werden, befinden sich in der sogenannten *Pipeline*. Das Unternehmen spricht in diesem Zusammenhang von *Blockbustern*, die medizinisch neue Maßstäbe setzen und wirtschaftlich sehr erfolgreich sein werden.

Die Verzögerung oder Nicht-Einführung eines solchen Blockbusters würde enorme finanzielle Schäden in Millionenhöhe verursachen und den Aktienkurs von Pharma XYZ negativ beeinflussen.

Das Schreiben der Trump-Regierung, das an Pharma XYZ ging, begann mit einer allgemeinen Einleitung: Die Administration sehe es in ihrer Verantwortung, faire Preise für die medikamentöse Versorgung der Bevölkerung zu verhandeln. Man habe alle wichtigen Pharmaunternehmen angeschrieben und würde um eine partnerschaftliche Lösung bitten. Daran anschließend adressierte die Administration klare Forderungen:

1. Die vom Pharmaunternehmen kommunizierten Preise für alle Originalpräparate müssten sich an den Preisen von Generika orientieren.
2. Der Preis für Blockbuster müsse um 70 Prozent reduziert werden.
3. Regierungsmitarbeiter würden die Arbeit vor Ort im Forschungszentrum überwachen, um mehr Transparenz zum *Pricing* zu bekommen.
4. Das Pharmaunternehmen muss die Verkaufszahlen aller Produkte in den USA offenlegen.
5. Die Zustimmung einer sogenannten Meistbegünstigtenklausel (MFN: Most Favored Nation Clause) sei verbindlich. Sie besagt, dass den USA keine höheren Preise berechnet werden dürfen als vergleichbaren Staaten. Kommt es beispielsweise zu einer Preissenkung für ein Medikament in der Schweiz, muss diese auch in den USA durchgeführt werden.

Abschließend wies das Schreiben darauf hin, dass die Regierung an eine partnerschaftliche Lösung glaube, bei einer

Nichteinigung aber alle Konsequenzen nutzen werde, um eine Benachteiligung der USA zu verhindern. In einem Telefonat nach Erhalt des Schreibens, ergänzte Pharma XYZ während unserer Besprechung, sei mit Strafzöllen und dem Erlassen von speziellen Steuern gedroht worden, die das Unternehmen faktisch in die Insolvenz drängen würden.

Strategie oder Impulsivität?

Allein der Name »Trump« löst unterschiedlichste Emotionen aus. Wer ihn hört, hat in der Regel sofort eine bestimmte Haltung zu ihm und seiner Art zu verhandeln. Die einen halten ihn für sehr strategisch, die anderen finden, er handele impulsiv.

In den Medien kursieren viele Beschreibungen über den amerikanischen Präsidenten: Er sei ein Narzisst, ein »*Madman*«, ein Begriff, der auf die Nixon-Ära zurückgeht und einen Staatschef beschreibt, der unberechenbar, irrational und aggressiv agiere, um seine politischen Gegner einzuschüchtern. Die Liste der Attribute, die man ihm und seiner Verhandlungsführung zuschreibt, ist lang und meist von negativen Zuschreibungen geprägt.

Ich kenne den US-Präsidenten Donald Trump nicht persönlich, aber die Berater aus seinem engsten Umfeld, deren Einschätzungen ich vertraue. Zudem habe ich während seiner ersten Amtszeit bereits gegen seine Administration im Diesel-Skandal für ein Unternehmen der Automobilindustrie verhandelt. Die Erfahrungen, die ich dabei machte, bestätigten meinen Eindruck, dass der amerikanische Präsident sehr wohl strategisch und taktisch verhandelt. Nichts von seiner Vorge-

hensweise war damals unüberlegt – nur völlig anders, als das Gros der Politik und Wirtschaft es bisher kannte. Diese aggressive Verhandlungsführung überträgt sich auf alle Hierarchiestufen.

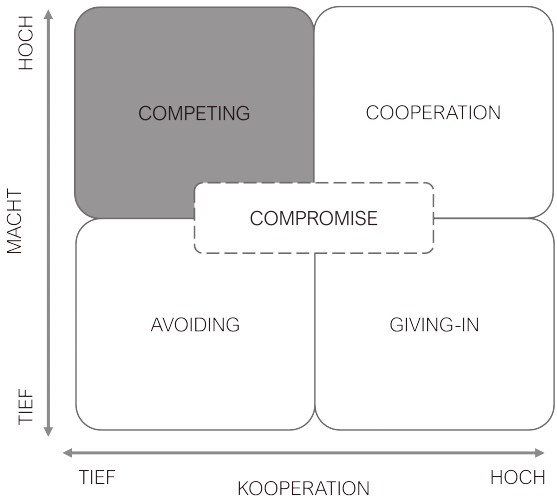
Mir ist wichtig zu erwähnen, dass ich den Verhandlungsstil von Donald Trump analysiere, nicht seine Persönlichkeit und auch nicht seine Politik. Ich bin generell skeptisch, was die Zuschreibung von Persönlichkeitsstörungen aus der Ferne angeht. Ich will Trump weder schützen noch anklagen, bin weder ein MAGA-Fan (*Make America Great Again*) noch ein MAGA-Gegner. Als Schweizer und Deutscher habe ich kein Recht, die US-amerikanischen Wähler als dumm zu bezeichnen, weil sie Trump gewählt haben. Der Präsident der Vereinigten Staaten wurde, ob wir es wollen oder nicht, demokratisch gewählt. Punkt.

Deshalb ist es für Menschen, die in Kontakt mit ihm und seiner Administration stehen, viel wichtiger, seine Verhandlungsstrategie zu analysieren und die richtigen Lehren daraus zu ziehen. Donald Trump weist ein klares Muster in Verhandlungen auf, das die amerikanischen Forscher Kenneth W. Thomas und Ralph H. Kilmann *Competing* nennen.

Ihr sogenanntes Thomas-Kilmann-Modell[2] benennt fünf grundlegende Strategien im Umgang mit Konflikten: *Competing* (Durchsetzen), *Cooperating* (Kooperation), *Compromising* (Kompromiss), *Avoiding* (Vermeidung) und *Giving in* (Nachgeben). Die Strategien unterscheiden sich vor allem in zwei Dimensionen: Wie stark versucht jemand, die eigenen Interessen durchzusetzen – und wie wichtig ist ihm die Beziehung zur Gegenseite? In Kapitel 5 werde ich ausführlich auf alle Strategien eingehen.

Das englische *Compromising* und der deutsche Kompromiss haben eine unterschiedliche Bewertung. *To compromise* ist

eher negativ besetzt und wird in Verhandlungen meist nicht benutzt. Im Deutschen wird ein Kompromiss sehr positiv bewertet, wir verstehen darunter das Anbieten von Kooperation. Wer kompromissfähig ist, gilt als kooperationsfähig.



Grafik: Das Thomas-Kilmann-Modell

Trump nutzt in Verhandlungen auffallend häufig die Strategie des Competing: hohe, nicht selten irrationale Forderungen und öffentlicher Druck in Verbindung mit konfrontativem Auftreten. Diese Strategie beruht auf zwei Elementen – Macht und Beziehung –, deren Zusammenhang die Grafik veranschaulicht.

Ob die Macht einem der Verhandlungspartner tatsächlich gegeben ist oder nur vorgetäuscht wird, spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Denn die Demonstration der Autorität über erhöhte Forderungen dient im Machtgefüge dazu, die Reak-

tion der Gegenseite zu testen: Stellt sich der Verhandlungspartner dagegen und formuliert auch seinerseits Ansprüche, um eine Verhandlung voranzutreiben? Oder beugt er sich?

Wer glaubt, in einer hohen Machtposition zu sein, der stellt hohe Forderungen. Wer meint, sich in einer machtlosen Position zu befinden, wagt es nicht, Ansprüche zu formulieren. Wer sich ohnmächtig fühlt – also im wahrsten Sinne des Wortes ohne Macht ist –, scheut sich aus Angst vor Konflikten und Eskalation erst recht, Forderungen zu stellen. Ein Verhandlungspartner kann die eigene Macht aber ebenso über- oder unterschätzen wie die seines Kontrahenten. Auch die persönliche Haltung zu sich selbst und zu anderen spielt eine Rolle.

Auf der Beziehungsebene spielt Donald Trump das sogenannte *Single Game*. In Verhandlungen erwecken seine Worte und sein Verhalten den Eindruck, dass ihm die Interessen der Gegenseite nicht wichtig sind. Er arbeitet nicht an einer Verbesserung der Beziehung zur Gegenseite, sondern richtet Drohungen gegen die andere Partei. Sein oft respektloser Ton lässt jedes Bemühen um Gemeinsamkeit vermissen.

Um Trumps Strategie in vollem Umfang zu verstehen, reicht die Betrachtung des Konfliktstils allein nicht aus. Die Frage ist ja nicht nur, wie jemand verhandelt, sondern auch in welchem strategischen Zeithorizont er das tut. Im *Single Game*, einer einmaligen oder kurzfristigen Verhandlung, spielen langfristige Beziehungen, Vertrauen oder Reputation eine eher untergeordnete Rolle. Das schnelle und konsequente Durchsetzen der eigenen Ziele ist wichtiger als das Erreichen von gemeinsamen Zielen. Informationen werden nicht für gemeinsame Interessen genutzt, sondern taktisch eingesetzt. Knallharte Forderungen, Druck und Drohungen sind die Elemente des *Single Game*, weil eine zukünftige Zusammenarbeit nicht angestrebt wird. Kurz: Aufbau und Pflege von belastbaren Be-

ziehungen sind ebenso wenig notwendig wie Vertrauen, da man sich nach der Verhandlung nicht mehr wiedersieht.

Ein »repeated game« dagegen beschreibt eine langfristige und beziehungsorientierte Strategie, die das Erreichen gemeinsamer Ziele über die Durchsetzung der eigenen stellt. Kooperation, Vertrauen, Berechenbarkeit und Reputation sind daher wichtige Faktoren. Belastbare Beziehungen entstehen nur, wenn beide Partner bereit sind, eigene Punkte für ein gemeinsames Ziel zu »opfern«. Oder anders ausgedrückt: Kurzfristige Vorteile können teuer werden, wenn sie die Beziehungen beschädigen oder das Vertrauen erschüttern.

Auf den ersten Blick scheint Trumps Strategie klar zu sein: Er spielt das *Single Game. America first* ist ein klares Signal für die Durchsetzung eigener Ziele. Ein Regierungschef, der so kommuniziert, strebt weder langfristige Beziehungen an, noch zieht er die Möglichkeit einer Kooperation in Betracht. Der Ton, den er anschlägt, ist häufig respektlos und an der eigenen Macht orientiert. Er spricht eher über seine Ziele und Erfolge als über Gemeinsamkeiten.

Auf den zweiten Blick ist Trumps Strategie allerdings weniger eindimensional, als es zunächst erscheint. In den Verhandlungen zu einem Waffenstillstand in Gaza baute er vertrauensvolle Beziehungen zu vielen Entscheidungsträgern auf. Regierungschefs vieler arabischer Staaten halfen bei der Umsetzung mit.

An diesem Punkt stellt sich die Frage, ob der Aufbau der Beziehungen im Sinne von »Repeated Game« geschah, also dem echten und ehrlichen Bemühen um Langfristigkeit und Vertrauen. Oder ob Trump darin nur ein Mittel sah, um die eigenen Interessen schnellstmöglich durchzusetzen und nach dem Erreichen der eigenen Ziele die Beziehungen nicht mehr gepflegt werden.

Ob Donald Trump langfristig tatsächlich Beziehungen aufbauen oder primär kurzfristige Vorteile sichern will, lässt sich von außen schwer beurteilen. Ich würde sagen, dass das Besondere der Trump-Strategie in genau diesem Wechsel zwischen *Single Game*-Taktiken in langfristigen Beziehungssystemen liegt. Das konfrontiert die Gegenseite mit erheblichem Druck, die mit solchen kurzfristigen Macht- und Eskalationsmechanismen nicht rechnet. Damit verschiebt sich der Fokus vieler Verhandlungen weg von der Kooperation – hin zur Frage von Macht und ihrer Wirkung in Verhandlungen.

Die Elemente der Macht

Die Öffentlichkeit stellt Trump oft als den mächtigsten Mann der Welt dar. Aber ist er das wirklich? Überschätzt er seine Macht oder unterschätzt er sie? Ist er machtbewusst oder machtbesessen? Nutzt er seine Macht oder missbraucht er sie? Die Beantwortung dieser Fragen ist schwierig und auch nicht relevant im Kontext dieses Buches. Aus verhandlungstaktischer Sicht ist es daher weniger entscheidend, wie mächtig jemand tatsächlich ist, sondern welche Signale der Macht ein Verhandlungspartner aussendet und wie die Gegenseite darauf reagiert. Denn Macht entsteht nicht allein durch tatsächliche Stärke, sondern auch durch ihre glaubhafte Demonstration. Die nachfolgenden Elemente der Macht basieren auf strukturellen Voraussetzungen, Kommunikation und psychologischen Effekten. Sie zeigen, wie Macht in Verhandlungen bewusst wahrgenommen und eingesetzt werden kann.

Alternativen

In der Verhandlungstheorie gilt BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*) – die beste Alternative zu einer Einigung – als zentrale Machtquelle. Wer starke Optionen hat, gilt als unabhängig und durchsetzungsfähig.

Aus meiner Erfahrung greift diese Sicht jedoch zu kurz. Entscheidend ist nicht, ob eine Alternative theoretisch existiert, sondern ob sie glaubhaft genutzt werden kann und soll. Denn jede reale Alternative hat ja auch Folgen, Risiken und Kosten. Wäre die Trump-Administration gegenüber dem Pharmaunternehmen wirklich in einer Machtposition, müsste man nicht verhandeln. Es würden mit Zöllen und Steuern Fakten geschaffen.

Dass die US-Administration eine Verhandlung führen will, zeigt die gegenseitige Abhängigkeit beider Seiten. Beide Parteien wägen Risiken und die Folgen einer möglichen Eskalation ab. Sie haben also beide keine Alternativen, oder die vorhandenen Alternativen sind nicht attraktiv genug, um auf Verhandlungen zu verzichten. Zwischen Trump und Pharma XYZ herrscht also mehr Gleichgewicht, als das Unternehmen zunächst annahm.

Sanktionen

Wer Macht besitzt, kann Sanktionen verhängen. Ein US-Präsident verfügt dafür über viele Möglichkeiten. Interessant an Donald Trump ist jedoch, dass er Sanktionen oft nur andeutet, statt sie klar zu formulieren. Er spricht von »schrecklichen Konsequenzen« oder davon, dass Gegner »durch die Hölle gehen« werden, ohne konkret zu benennen, was genau damit gemeint ist.

Verhandlungstaktisch ist das klug: Wer vage bleibt, hält sich Optionen offen und muss sich nicht früh festlegen. Die eigentliche Wirkung entsteht nicht durch die konkrete Maßnahme, sondern durch die Unsicherheit darüber, wie weit jemand tatsächlich zu gehen bereit ist.

Trump arbeitet dabei häufig mit der Angst seiner Verhandlungspartner vor möglichen Konsequenzen. Schon die Andeutung kann reichen, damit die Gegenseite Angstszenarien entwickelt. Interessant ist, wie häufig Verhandlungspartner mit Unsicherheit reagieren, obwohl der Präsident noch gar keine konkrete Drohung ausgesprochen hat. Oft kommuniziert er zunächst nicht selbst, sondern über Berater, Minister oder Verhandlungsteams. Dadurch bleibt die Drohung glaubhaft und vor allem flexibel.

Zeitvorgaben

Wer die Zeit vorgibt, demonstriert Macht. Kurze Fristen signalisieren Entschlossenheit und die Bereitschaft, einen Konflikt auszutragen. Zeitdruck ist deshalb ein klassisches Machtmittel in Verhandlungen.

Erfahrungsgemäß unterschätzen viele Verhandlungspartner den Faktor Zeit. Sie wähnen sich in Sicherheit, wenn sie auf Zeit spielen und den Forderungen der Gegenseite ausweichen.

Das kann sehr gefährlich sein, weil man zwei Signale sendet: Zum einen, dass man noch nicht bereit ist, in einen Konflikt einzusteigen. Und zum anderen, dass man an einer stabilen und langfristigen Zusammenarbeit kein Interesse hat. Wer auf Zeit spielt, lässt die Gegenseite im Unklaren und zeigt keinerlei Respekt für deren Wünsche und Nöte.

Tatsächlich passiert eher Folgendes: Mit der Zeit verhärten sich die Positionen, Forderungen werden lauter, Emotionen stärker und Kompromisse schwieriger. Beide Seiten beginnen, sich auf eine Eskalation vorzubereiten, die in einem späteren Kapitel Thema sein wird. Wer zu lange zögert, verhandelt nicht mehr mit der Gegenseite um eine Lösung, sondern in einem hochgerüsteten Konflikt.

Auch wenn der Zeitfaktor in einzelnen Situationen taktisch sinnvoll sein kann, verschlechtert er mittelfristig eher die Voraussetzungen für eine Einigung. Pharma XYZ hatte das erkannt und suchte deshalb schnell die Verhandlung mit der US-Administration.

Netzwerken

Wer verlässliche Partner hat, wirkt stärker als allein. Netzwerke wie die NATO oder die EU zeugen von großer Macht. Auf der Weltbühne gibt sich Trump oft als jemand, der kein Netzwerk braucht und auch ohne Partner erfolgreich ist. Dennoch bleibt er trotz aller Kritik treuer Partner der NATO. Der Abzug von 5.000 Soldaten aus Deutschland im Mai 2026 war ein Signal an die NATO, die Truppengröße wird wieder auf das Niveau vor der russischen Invasion in die Ukraine reduziert. Die Welle der Empörung war groß – ich würde sagen, das Signal der Macht hat funktioniert.

Aus Gesprächen mit Menschen aus dem Umfeld des US-Präsidenten habe ich den Eindruck gewonnen, dass Trump ein stiller Netzwerker ist, der intern deutlich anders agiert als in der Öffentlichkeit. Der laute und polternde Trump wirkt wie ein Einzelkämpfer. Seine Auftritte in den Medien verdecken aber möglicherweise, wie stark politische Netzwerke

im Hintergrund wirken. Nach der verlorenen Wahl und den zahlreichen Verfahren galt Trump für viele als bereits politisch erledigt. Dennoch gelang es ihm, innerhalb der republikanischen Partei wieder erheblichen Einfluss zu gewinnen. Netzwerke entstehen selten auf großen Bühnen, sondern meist in vielen persönlichen Gesprächen, die kaum öffentlich sichtbar sind. Ich fand es überraschend, dass Trump nach der verlorenen Wahl und seinen vielen Prozessen wieder auf die politische Bühne gekommen ist. Sein Netzwerk hat ihn unterstützt.

Pharma XYZ wurde von anderen Pharmazieunternehmen zu Gesprächen eingeladen, um Informationen auszutauschen und mögliche nächste Schritte zu diskutieren. Auch wenn der Aufbau eines solchen Netzwerks die eigene Verhandlungsposition hätte stärken können, lehnten wir dies mit Verweis auf Antitrust-Regeln ab, um jede Nähe zu Kartellabsprachen und möglichen Verstößen gegen das Wettbewerbsrecht zu vermeiden.

Newsjacking

Mit künstlicher Intelligenz ist es heute leicht, ein Narrativ mit einer klaren Storyline in die Welt zu setzen. Kampagnen lassen sich automatisiert entwickeln und gleichzeitig über verschiedene Kanäle verbreiten. Mein Team und ich erleben in unserer Arbeit immer wieder, dass viele Menschen solche Narrative übernehmen, ohne die zugrunde liegenden Informationen zu prüfen oder zumindest zu hinterfragen.

Noch nie war es einfacher, mit *Fake News* gezielt Stimmungen zu erzeugen und Personen, Unternehmen oder Produkte öffentlich zu beschädigen.

Ich hatte in Washington D. C. die Gelegenheit, mit einem Berater aus dem Umfeld von Donald Trump zu sprechen. Er erklärte mir die Mechanismen des sogenannten *Newsjacking*, einer Medienstrategie, die aktuelle Nachrichten, gesellschaftliche Debatten oder emotionale Einzelgeschichten gezielt aufgreift und *jackt*, also mit einem eigenen politischen Narrativ verbindet. Vereinfacht gesagt wird ein Thema, das bereits Aufmerksamkeit erzielt, mit einer eigenen Botschaft besetzt und kommuniziert.

> **Ein Beispiel:** Wenn in den sozialen Medien beispielsweise über zu hohe Medikamentenpreise diskutiert wird, kann daraus sehr schnell eine politische Story entstehen: Die emotionale Geschichte einer Mutter, die die Medikamente für ihr krankes Kind nicht bezahlen kann, wird aufgegriffen, emotional verstärkt und in ein größeres, vereinfachtes Narrativ eingebunden. Komplexe Zusammenhänge wie hohe Forschungs- und Entwicklungskosten, Schaffung von Arbeitsplätzen oder Steuerzahlungen werden ebenso wenig kommuniziert wie die Verantwortung des eigenen Gesundheitssystems. Ein derart polarisierendes Narrativ, etwa profitorientierte europäische Pharmafirma bereichert sich, ohne den Kranken wirklich zu helfen, und transferiert Gewinne ins Ausland. So ein Narrativ kann einem Unternehmen großen öffentlichen Schaden zufügen und die Aktienkurse negativ beeinflussen.

Während der Beratung des Pharmaunternehmens XYZ wurden mein Team und ich direkt mit dieser Strategie konfrontiert. Die Medienmacht von Trump ist enorm und folgt häufig dem folgenden Muster mit diesen Schritten:

a) Breaking News, also aktuelle Themen wie Proteste, Wirtschaftszahlen oder kontroverse Aussagen von Politikern, werden sofort aufgegriffen.

b) Die Geschichte wird mit dem eigenen politischen Narrativ emotional verknüpft, zum Beispiel MAGA – Make America Great Again –, weshalb der US-amerikanische Präsident das Land und seine Bürgerinnen und Bürger schützen muss.
c) Diese Botschaft wird permanent über die Medien und sozialen Netzwerke, vor allem die Trump-nahen, wiederholt. Donald Trump und sein Team beherrschen den »news cycle« mit provokativen und unerwarteten Stellungnahmen.
d) Die hohe Aufmerksamkeit erzeugt öffentlichen Druck. Gegenreaktionen verstärken diesen Effekt zusätzlich. Die Debatte verschiebt sich. Würde niemand auf die provokativen Aussagen reagieren, entstünde keine Aufmerksamkeit.

Politiker wie Trump haben heute große Macht, um die eigenen Narrative in die Welt zu bringen. Die Vorstellung, Trump würde seine Kommunikationskanäle allein bespielen und abends vor dem Fernseher emotionale Posts absetzen, entspricht nicht der Realität. Er mag das hier und da mal machen, aber in der Regel operiert eine professionelle Medienstrategie unter Einbindung von künstlicher Intelligenz.

Vertrauen

Wer als verlässlich gilt, auf dessen Aussagen und Handlungen verlassen sich andere auch in kritischen Situationen. In Verhandlungen stellt sich daher nicht nur die Frage, ob jemand Macht besitzt, sondern auch, ob seine Ankündigungen glaubwürdig sind. Bei Donald Trump ist genau diese Frage umstritten. Unterstützer sehen in ihm einen entschlossenen Politiker, Kritiker werfen ihm Unberechenbarkeit vor. Einige Botschafter erzählten mir, sie hätten über viele Jahre zu anderen Staaten

ein vertrauensvolles Verhältnis aufgebaut, das Trump mit seinem aggressiven Auftreten in kurzer Zeit zerstört habe. Die Fokussierung auf eigene Ziele – »Make America Great Again« – hat ihren Preis, nämlich Vertrauensverlust.

Alternative Fakten

Donald Trump wird immer wieder mit dem Begriff *Alternative facts* in Verbindung gebracht, der durch ein Interview seiner früheren Beraterin Kellyanne Conway bekannt wurde. Gemeint ist damit nicht die Interpretation von Fakten, sondern die öffentliche Darstellung widersprüchlicher oder nachweislich falscher Behauptungen als gleichwertige oder sogar legitime Sichtweise. Für Verhandlungen ist das problematisch. Verlässlichkeit und Vertrauen entstehen nur, wenn beide Seiten von einer gemeinsamen Tatsachenbasis ausgehen können. Werden Fakten dagegen strategisch zum eigenen Vorteil relativiert oder als *Fake News* bezeichnet, obwohl sie überprüfbar sind, entstehen Zweifel und Misstrauen gegenüber der Verlässlichkeit der Aussage. Diese gezielte Verunsicherung lässt sich in Verhandlungen machtstrategisch nutzen.

Inkonsequenz

Die Verhandlungsstrategie des amerikanischen Präsidenten wird oft mit TACO beschrieben: *Trump Always Chickens Out*. Erst völlig überhöhte Forderungen, dann schnelles Aufgeben dieser Position. Dieses Nachgeben erscheint vielen als inkonsequent. Den Positionen von Trump ist wohl nicht zu trauen, so die Einschätzung, weil er seine Meinung ständig schnell und

ohne Begründung ändert. Ist das einfach sein Verhandlungsstil?

Ich denke das nicht. Trump hält nicht zwingend an Positionen fest, nur um konsequent zu wirken. Er hat offenbar keine Angst vor einem Gesichtsverlust. Auf einer Pressekonferenz konfrontierte ihn die Journalistin Megan Cassella mit der »TACO«-Aussage. Der Präsident ging nicht auf ihre Frage ein, sondern wies sie zurecht, dass dies eine *nasty question* sei. Seine Strategie habe zu Zusagen Chinas und der EU bei den Zollverhandlungen geführt. Der Einstieg mit hohen Forderungen erlaube ihm viel Gestaltungsspielraum. Das nenne man Verhandeln.

Intransparenz

Man kann dem amerikanischen Präsidenten sicher fehlende Transparenz vorwerfen. Seine beiden Verhandlungsführer in Krisenverhandlungen, Steve Witkoff und Jared Kushner, agieren im Geheimen ohne Bindung zur Diplomatie.

Strategisch kann Intransparenz ein Vorteil sein. Wer in Verhandlungen seine tatsächlichen Ziele, Grenzen und Gesprächskanäle nicht offenlegt, bleibt für seinen Kontrahenten schwer einschätzbar. Das erzeugt Unsicherheit, denn wer nicht genau weiß, was hinter den Kulissen geschieht, reagiert defensiver. Gleichzeitig erhöht fehlende Transparenz das Risiko von Missverständnissen, Fehlkalkulationen und Vertrauensverlust. Klassische Diplomatie arbeitet deshalb bewusst mit festen Zuständigkeiten, dokumentierten Absprachen und nachvollziehbaren Kommunikationswegen.