

So geht das

Verhandlungsprofi Matthias Schranner gibt fünf Tipps für die Mandatsverhandlung:

1. Konflikt definieren.

Sehr hohe Forderungen stellen. Beispiel: Reduzierung des Kanzleihonorars um zehn Prozent.

2. Positiv rangehen.

Man sagt in einer Verhandlung nur, was man tut, und nie, was man nicht tut. Beispiel: „Wenn die Honorarkosten sinken, werden Sie beim nächsten Mal wieder mandatiert.“

3. Vorsicht zahlt sich aus.

Man spricht ständig im Konjunktiv, um von gestellten Forderungen wieder abrücken zu können. Beispiel: „Ich könnte mir vorstellen, Sie zu mandatieren, wenn Sie mir einen Secondee zur Verfügung stellen.“

4. Respekt.

Der Ton ist immer höflich und respektvoll. Dazu gehört auch, keine Vergleiche zu anderen Kanzleien zu ziehen.

5. Reihenfolge.

Zunächst sollten immer Gemeinsamkeiten betont, dann Unterschiede festgestellt werden.

Matthias Schranner verliert gerne. Es ist das Beste, was er sich vorstellen kann. „Eine Verhandlung ist dann optimal gelaufen, wenn die andere Seite das Gefühl hat, sie hätte gewonnen“, sagt Schranner. Deshalb stellt er sich immer als Verlierer dar. Das macht seinen Gegner glücklich. „Und in der nächsten Verhandlung wird er unvorsichtiger sein“, sagt Schranner. „Dann kann ich noch mehr rausholen.“

Schranner ist Verhandlungsprofi. Er wurde ausgebildet von Polizei und FBI. In seinem früheren Leben hat er für die Bundesregierung mit Geiselnehmern verhandelt. Heute berät Schranner die Vereinten Nationen ebenso wie Dax-Unternehmen, politische Parteien und reiche Menschen bei ihrer Scheidung. Er weiß, wie man sein Ziel erreicht. „Am Anfang einer jeden Verhandlung muss man einen Konflikt definieren“, sagt Schranner. Anschließend muss dieser Konflikt gelöst werden. „Das ist etwas anderes als Informationen auszutauschen.“ Schranner glaubt: Genau an dieser Stelle tun sich viele Juristen schwer, wenn sie mit Kanzleien über den Preis ihrer Beratungsleistung verhandeln. Sie scheitern an ihrem kausalen Denken. „In einer Verhandlung muss man fordern, nicht argumentieren.“

Prof. Dr. Marc Strittmatter beschäftigt sich wissenschaftlich mit dem Verhandlungsgeschick von Juristen. Er weiß: „Die Auswahl von externen Anwälten ist für Rechtsabteilungen heikel, weil im Gu-

ten wie im Schlechten alles auf die Inhousejuristen zurückfällt.“ Das heißt: Ist der Anwalt gut, ist auch der General Counsel gut. Ist er schlecht, hat der General Counsel wohl einen Fehler bei der Mandatierung gemacht. Das führt dazu, dass der Chefjurist häufig lieber auf Nummer sicher geht und zur Premium-Marke greift, statt auf das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu achten – oder auf die konkrete Person, die er mandatiert. „Manchmal zählt einfach nur, dass mir bezüglich der Kanzleiauswahl vom Vorstand kein Vorwurf gemacht werden kann, wenn es schiefgeht“, gibt ein Unternehmensjurist gegenüber JUVE zu. Dann wird eben die Hochglanzkanzlei mandatiert. Kosten: egal.

Paketpreise für M&A-Deals

Damit zahlt der General Counsel mehr, als er müsste. Und wer nicht über den besten Preis für die Beratungsleistung verhandelt, hat über kurz oder lang ein Kostenproblem. Denn wer bei heiklen Mandaten schlecht oder gar nicht verhandelt, muss an anderer Stelle umso mehr sparen. Schließlich lasten auf den meisten Rechtsabteilungen strenge Budgets und Sparzwänge. Vor allem beim Commodity-Geschäft wollen viele Unternehmensjuristen sparen. Dazu gehören immer häufiger auch M&A-Transaktionen, für die sie gerne Paketpreise vereinbaren.

Auch bei der Zusammenstellung von Beraterlisten sollen Stundensätze gedrückt werden. Manchen Rechtsabteilungen ist es aber auf der anderen Seite auch wieder suspekt, wenn Kanzleien vor der ers-



Ein Mann für heikle Missionen: Früher hat Matthias Schranner mit Geiselnehmern verhandelt, heute berät er die Vereinten Nationen.

ten Mandatierung zu günstige „Einsteigerangebote“ machen. „Da fragen wir uns, wie bei solchen Preisen die von uns geforderte, hohe Qualität gewährleistet werden kann“, sagt ein Inhouse-Counsel. „Wir wollen ja häufiger mit den Kanzleien zusammenarbeiten.“ Und bei zu geringen Stundensätzen sei klar, dass dieser Preis nur ein einziges Mal durchsetzbar sei und danach steige. „Eine Win-Win-Situation ist nur möglich, wenn beide langfristige Ziele haben“, sagt auch Schraner.

Egal ob Panel oder Einzelmandatierung: Um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu erkennen, holen die meisten Unternehmensjuristen Vergleichsangebote ein. Dabei ist wichtig: Die Angebote der verschiedenen Kanzleien müssen auch wirklich vergleichbar sein. „Dafür ist es unerlässlich, ganz genau zu definieren, welche Beratungsleistung man benötigt und was man von den Rechtsberatern erwartet“, sagt Matthias Langbehn, Legal Spend Manager bei der Deutschen Lufthansa. Wenn ein Angebot passend erscheint, kann nachverhandelt werden.

Bei Langbehn gewinnt aber nicht immer das billigste Angebot, sondern das wirtschaftlichste. „Wenn eine Kanzlei bereits mit unseren Anforderungen vertraut ist, kann die Vergabe des Mandats an eine solche Sozietät sinnvoller sein, als das günstigste Angebot zu wählen.“ Bei mehrmaliger Mandatierung profitiert das Unternehmen davon, dass die Kanzlei mit den wichtigen Fragen der Industrie ihrer Mandantin vertraut ist. Damit fallen keine abrechenbaren Stunden für die Einarbeitung mehr an, was die Beratung bei nachfolgenden Mandaten oft günstiger macht. „Wir erwarten, für unsere Treue den bestmöglichen Preis zu bekommen“, sagt Langbehn.

Hilfe von der Einkaufsabteilung

Als Legal Spend Manager ist Langbehn dafür da, die Kosten zu drücken. Doch eine solche Position gibt es nur in den wenigsten Rechtsabteilungen. Deshalb lassen sich einige Teams von der Einkaufsabteilung unterstützen, wenn sie mit Kanzleien über Preise verhandeln. So bezog etwa Thyssenkrupp den Einkauf mit ein, als der Konzern vor vier Jahren die Kanzleien für sein Panel aussuchte. Seitdem sorgt eine jährliche Evaluierung der Panelkanzleien dafür, dass sich Kosten und Leistung die Waage halten.

Doch längst nicht jeder hält es für nötig, den Einkauf mit ins Boot zu holen, wenn mit Kanzleien über Beraterhonorare verhandelt wird. Viele Unternehmensjuristen sind überzeugt, dass sie das ganz gut allein können – schließlich haben sie ja teils ihre Karriere in einer Kanzlei begonnen, kennen „die andere Seite des Schreibtisches“ und wissen, worauf sie achten müssen. Zudem wird der

NIEMALS SAGEN: DIE KONKURRENZ IST GÜNSTIGER ALS IHR!

Preis nur als ein Kriterium von vielen betrachtet. Als ebenso wichtig gelten Fachwissen, Vertrauen, Sympathie, Erfahrungen und Empfehlungen von Kollegen.

Das kennt jeder aus dem Alltag: Der Wein aus der feinen Weinhandlung nebenan ist zwar teurer als der Wein aus dem Supermarkt. Aber der Einkauf macht mehr Spaß, es schmeckt besser und der kompetente Verkäufer hat immer wieder Tipps für den nächsten edlen Tropfen. Das Gesamtpaket stimmt. Auch sind die Stundensätze, die beim Einstieg ins Panel verhandelt werden, nicht immer in Stein gemeißelt. „Wenn ein Mandat doch mal einen höheren Aufwand für die Kanzlei bedeutet, müssen wir im Einzelfall über eine Anpassung reden“, sagt Arne Wittig, General Counsel bei Thyssenkrupp.

Vorbereitung ist Trumpf

Doch selbst wenn neben den direkten Kosten viele weitere Faktoren beeinflussen, wer mandatiert wird: Es kann sich für Unternehmensjuristen durchaus lohnen, auch beim schnöden Preis das Beste herauszuholen. Das gilt selbst für sensible Mandate, die Unternehmen in einer riskanten Situation vergeben. Die Notlage muss kein Grund sein, die geforderten Stundensätze bedingungslos zu akzeptieren – schließlich sollte es darum gehen, das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu erzielen. „Verhandlungen scheitern nicht, wenn eine Forderung zu hoch ist, sondern wenn man respektlos ist“, sagt Verhandlungscoach Schraner. Respektlos mit seinem Gegenüber umzugehen, das bedeutet: laut oder beleidigend auftreten, das Gegenüber nicht ausreden lassen oder Vergleiche mit anderen Kanzleien ziehen. Dazu gehören laut Schraner Aussagen wie: „Die anderen sind aber viel günstiger als ihr.“ Auch der Ton sollte stets höflich und partnerschaftlich sein.

Damit Rechtsabteilungen ihr Ziel erreichen, müssen sie die Preisverhandlungen sorgfältig vorbereiten. Strittmatter war Leiter Recht bei IBM in Deutschland und berichtet aus dieser Zeit: „Vor jeder Preisverhandlung habe ich ein klares Verhandlungsziel definiert, meinen Ausstiegspunkt und

So geht das

Verhandlungsprofi Matthias Schranner gibt fünf Tipps für die Mandatsverhandlung.

1. Konflikt definieren.

Sehr hohe Forderungen stellen. Bei der Verhandlung ist Kommunikation um 10 bis 20 Prozent.

2. Positiv rangieren.

Man sagt in einer Verhandlung nicht, was man will, und nicht, was man nicht tut. Beispiel: „Wenn die Honorarkosten sinken, werden Sie beim nächsten Mal wieder mandatiert.“

3. Vorsicht zahlt sich aus.

Man spricht ständig im Konjunktiv, um von gestellten Forderungen wieder abzurufen zu können. Beispiel: „Ich könnte mir vorstellen, Sie zu mandatierten, wenn Sie mir einen Secondesatz zur Verfügung stellen.“

4. Respekt. Der Ton ist immer höflich und respektvoll.

Dazu gehört auch, keine Vergleiche zu anderen Kanzleien zu ziehen.

5. Reihenfolge. Zunächst sollten immer Gemeinsamkeiten betont, dann Unterschiede festgestellt werden.



Perspektivwechsel: Als Anwalt und General Counsel hat Marc Strittmatter häufig über Mandatshonorare diskutiert. Heute beschäftigt ihn das Verhandlungsgeschick von Juristen als Wissenschaftler.

meine Forderungen.“ So war immer klar, welche Punkte wirklich wichtig sind, was er in der Verhandlung erreichen möchte – und nach welchem Maßstab sich am Ende messen lässt, ob der Einkauf von Anwaltsleistungen erfolgreich war. „Wenn Rechtsabteilungen unzufrieden mit externen Beratern sind, liegt die Ursache oft bei ihnen selbst: Nicht immer sagen die Inhousejuristen den Kanzleien klar genug, was sie von ihnen erwarten“, weiß Strittmatter.

Programmierte Konflikte

Zu einer Preisverhandlung sollte man nach Ansicht von Verhandlungsprofi Schranner immer zu zweit kommen. Einer ist der sprechende Verhandler, der andere der Aufpasser, der immer wieder das Positive betont. Der Ort der Verhandlung ist egal. Auch über Mimik und Gestik sollten sich die Verhandler keine Gedanken machen. „Mimik und Gestik folgen den Gedanken“, sagt Schranner. „Wer die richtigen Gedanken, also die richtigen Ziele im Kopf hat und diese konsequent verfolgt, wird dies auch mit seinem Gesicht und seinen Händen aussagen.“

In harten Verhandlungen ist es nicht immer einfach, den Punkt zu finden, an dem die Kanzlei ausreichend Zugeständnisse gemacht hat. Der Punkt, an dem der Bogen ausreichend gespannt wurde. „Wenn deutlich ist, dass es keinen weiteren Raum für Verhandlungen mehr gibt und beide trotz des

harten Verhandlungsprozesses noch Interesse an der Kooperation haben, dann ist das Ergebnis optimal“, sagt Strittmatter.

Einige Unternehmensjuristen deuten es als Zeichen für einen guten Preis, wenn die Kanzleien sich hinterher beschwerten, sie hätten sich auf zu niedrige Stundensätze eingelassen. Das kann aber freilich auch daran liegen, dass sich gewiefte Verhandler in den Kanzleien an Schranners Regel halten – und sich grundsätzlich als Verlierer darstellen, damit der Unternehmensjurist ein gutes Gefühl hat. Dieser wiederum ist zu weit gegangen, wenn Kanzleien nicht nur über zu niedrige Preise jammern, sondern dem auch Taten folgen lassen – und die Zusammenarbeit aufkündigen. „Ich habe Verhandlungen erlebt, bei denen dem Gegenüber so viele Zugeständnisse abgerungen wurden, dass schon bei Vertragsschluss klar war, dass es hier irgendwann zu Konflikten kommen muss“, berichtet Strittmatter. „Schlicht weil die Preise für den Anbieter nicht mehr auskömmlich waren.“ In diesem Fall wäre kein Deal besser gewesen als ein schlechter Deal.

„Die Verhandlung ist ein Spiel“, sagt Schranner. „Sie müssen bereit sein, Forderungen aufzustellen, die Sie dann wieder aufgeben können.“ Und das immer wieder aufs Neue – egal, wie oft der General Counsel eine Kanzlei, sein Gegenüber, in der Vergangenheit bereits mandatiert hat. Egal, wie heikel das Mandat ist. Da geht noch was. ◀