

# Was kann ich von den Brexit-Verhandlungen für mein Gehaltsgespräch lernen?

Die EU hat momentan eine deutlich bessere Verhandlungsposition, sagt der **Spieltheoretiker** Marcus Schreiber – allerdings nur, solange sich Angela Merkel nicht in die Gespräche einmischt. Und niemand einen kleinen Terroristen mimt

**D**ie Spieltheorie ist in der Wirtschaft extrem nützlich: Marcus Schreiber hat deshalb 2001 zusammen mit Achim Wambach, dem heutigen Chef des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung, TWS Partners gegründet. Die 60 Berater helfen Industriekonzerne bei Fusions- und Preisverhandlungen, entwickeln Marktzugangsstrategien und Organisationsstrukturen. Auch Regierungen gehören zu den Kunden.

## **Herr Schreiber, beim Brexit – welches Spiel wird da gerade gespielt?**

Im Detail betrachtet, sind es ganz unterschiedliche Spiele – aber im Grunde läuft das Hasenfußspiel.

## **Das Hasenfußspiel?**

Ja, zwei Autos rasen aufeinander zu, und wer als Erster ausweicht, hat verloren. James Dean, 1955 ...

## **... ich habe den Film gesehen, aber was hat das mit dem Brexit zu tun?**

Ganz viel. Aber dazu müssen Sie wissen, wie Sie das Hasenfußspiel gewinnen. **Verraten Sie es.**

Als Hernán Cortés 1519 Mexiko eroberte, ließ er seine Schiffe verbrennen, um den Azteken und der eigenen Mannschaft zu signalisieren: Wir sind gekommen, um zu bleiben. Auf das Hasenfußspiel übertragen, heißt das: Sie müssen das Lenkrad aus dem Fenster werfen. Dann können Sie gar nicht mehr ausweichen. Wichtig ist nur, dass Sie Ihren Gegner das wissen lassen.

## **Okay. Aber wir waren eigentlich beim Brexit.**

Auf die Verhandlungen übertragen, heißt das: Jede Seite muss der anderen entschlossen zeigen, dass sie bereit ist, auch mit einem schlechten oder gar keinem Verhandlungsergebnis zu leben.

## **Das hat Theresa May in ihrem Wahlkampf ja mehr als deutlich gemacht.**

Richtig – und es war ein riesiger Fehler. **Weil Sie eine Schlappe erlitten hat?**

Genau. Ich würde Theresa May nicht unterstellen, dass sie wirklich einen harten Brexit will – aber um zu einem für die Briten möglichst vorteilhaften Ergebnis zu kommen, muss sie so tun als ob. Das haben die Wähler nicht verstanden.

## **Na gut – in einer Demokratie ist es ja nicht ganz einfach, den Wählern zu sagen: Ich tue nur mal so, meine es aber gar nicht ernst.**

Deshalb hätte sie die Wahlen nicht ausrufen dürfen. Das war ihr großer Fehler.

## **Was soll das ganze Bluffen? Wieso setzen sich die beiden Seiten nicht an einen Tisch und besprechen alles – Punkt für Punkt?**

In einer Verhandlung kann jeder der Partner kooperativ auftreten – oder aggressiv. Und fast immer holt derjenige

**Getrennte Wege  
Für Angela Merkel und  
die EU geht es beim  
Brexit um mehr als  
für Theresa May und  
die Briten. Der Aus-  
tritt muss teuer wer-  
den, um abtrünnigen  
Staaten zu signalisie-  
ren: Eine Scheidung  
lohnt sich nicht**

am meisten für sich heraus, der aggressiv spielt und den anderen dazu bringt, kooperativ zu sein.

**Warum spielen nicht beide kooperativ?**

Für die EU ist das keine Option. Viel wichtiger als das Verhandlungsergebnis an sich ist das Signal, das in Richtung EU-Staaten und Donald Trump geht. Brüssel muss klarmachen, dass kein Land sich besserstellt, indem es Verträge aufkündigt. Deshalb muss der Austritt für die Briten teuer sein.

**Und dann?**

... könnte die britische Regierung das Verhandlungsergebnis in einem weiteren Referendum zur Wahl stellen. Das ist die Chance zum Exit vom Brexit. Dazu aber muss die EU „aggressiv“ spielen.

**Wer hat momentan die besseren Karten?**

Eindeutig die EU. Unterhalb des Hasenfußspiels läuft das Delegationsspiel, und

**Spielerischer Geschäftsmann** Marcus Schreiber, hier in seinem Münchner Büro, hat gerade eine Filiale in London eröffnet. Er berät unter anderem Jaguar

in dem hat sich die EU viel besser aufgestellt. Sie hat sich für eine asiatische Verhandlungstaktik entschieden.

**Wieso denn das?**

Wenn westliche Delegationen verhandeln, schicken Sie die ranghöchsten Vertreter – da sitzen Leute, die etwas entscheiden können.

**Was ja großen Sinn macht ...**

... oder eben nicht. Bei den Asiaten sitzt der rangniedrigste Vertreter als Verhandlungsführer in der Mitte des Tisches, nach außen hin werden die Vertreter immer wichtiger, und der eigentliche Entscheider ist gar nicht im Raum.

**Wofür soll das gut sein?**

Ganz einfach: Sie sitzen da als Chef eines Unternehmens und reden acht Stunden mit jemandem, der gar nichts entscheiden kann.

**Und dann scheitern die Verhandlungen.**

Nein, irgendwann bewegen sich die westlichen Vertreter, weil sie ein Scheitern verhindern wollen. Sie können ja Zugeständnisse machen, weil sie Prokura haben – also die Macht zu entscheiden.

**Was ist der Job des asiatischen Verhandlungsführers?**

Er soll die Verhandlung durch Zugeständnisse der anderen Seite in die Nähe des avisierten Ergebnisses bringen. Dann legt er es dem Entscheider vor, außerhalb des Verhandlungsraumes – und der sagt Ja oder Nein. Wenn es nicht zu einem Ja kommt, wird er sich nie sehen lassen.

**Und Herr Barnier, der Chefunterhändler der EU, hat diese Macht nicht?**

Alles, was er vorschlägt oder sich abringen lässt, muss noch vom Rat der EU beschlossen werden.

**Bei den Briten hat Frau May das letzte Wort.**

Jein. David Davis ist Brexit-Minister und stimmt sich direkt mit May ab, seine Entscheidungsmacht ist definitiv größer.

**Was also wird passieren?**

Wenn die EU ihre gute Position ausnutzt, wird sie auf Zeit spielen. Schon alleine wegen des Prozederes der Verhandlungen. Auch da hat die EU alles richtig gemacht.

**Warum das denn?**

Weil sie durchgesetzt hat, dass zunächst über den Austritt verhandelt wird – und erst danach über ein neues Handelsabkommen.

**Was hat das für Konsequenzen?**

Den Briten ist vor allem an einem für sie günstigen Handelsabkommen gelegen – der EU aber geht es auch darum, nach innen und außen Stärke zu demonstrieren. Deshalb wird sie bei den Austrittsverhandlungen hart bleiben – und die Briten geraten dadurch in immer größere Not. ▶

## Genial wäre Trump, wenn er sich denken würde: „Denen spiele ich jetzt eine Nummer vor“

### Weil ihr Hauptanliegen so lange gar nicht auf die Tagesordnung kommt?

Genau. Und je länger sich die Austrittsverhandlungen hinziehen und klar wird, dass es die EU ernst meint, desto mehr wird Theresa Mays interner Rückhalt für ihren harten Kurs bröckeln. Schon jetzt fordern immer mehr Vertreter der Industrie eine weiche Lösung.

### Worin bestehen die Risiken für die Kontinental-Europäer?

Das größte ist Frau Merkel. Für die Verhandlungen wäre es am besten, die EU würde sie und Emmanuel Macron nach St. Helena (*Napoleons zweites Exil, d. Red.*) schicken, bis alles vorbei ist.

### Die Kanzlerin setzt sich doch immer für vernünftige Kompromisse ein.

Das ist ja das Problem. Ich meine das nicht despektierlich, im Gegenteil. Sie ist vernünftig und kompromissbereit, hat obendrein viel Einfluss, alles großartige Eigenschaften für einen Politiker.

### Aber?

Wenn die beiden vernünftig und kompromissbereit agieren, werden sie zur Sollbruchstelle für das „Team Europa“. Was die EU braucht, ist ein Hardliner. Diese Rolle sollte ein kleiner Staat übernehmen, der nicht so starke negative Emotionen auslöst, wie Deutschland das täte.

### Was kann ich aus all dem für mein Gehaltsgespräch lernen?

Ihr Chef wird versuchen, sich hinter Unternehmensregeln zu verstecken. Das erlaubt es ihm, gleichzeitig hart und nett zu bleiben. Sie selbst hätten die besten Chancen, wenn Sie auch hart bleiben, also aggressiv verhandeln. Aber: Ein Gehaltsgespräch ist keine Austrittsverhandlung. Sie müssen mit Ihrem Chef noch weiter zusammenarbeiten. Insofern kann eine harte Verhandlung auch kontroproduktiv sein.

### Zurück zum Brexit. Da weiß doch jeder: Der andere tut nur so, als ob er es ernst meint. Der Trick, die Schiffe zu verbrennen, hätte bei den Azteken auch kein zweites oder drittes Mal funktioniert.

Nein, jedes Spiel ist neu. Möglicherweise müssen Sie sich etwas Neues ausdenken, um dem Gegenüber glaubhaft zu vermitteln, dass Sie bereit sind, die zwei Autos zusammenprallen zu lassen.

### Auf den Brexit bezogen – was passiert dann?

Wenn genug Zeit verstrichen ist, könnte die EU das Endspiel eröffnen.

### Das Endspiel?

Ja. Die Austrittsverhandlungen müssen binnen zwei Jahren durch sein. Wenn die EU auf Zeit spielt und kurz vor Ablauf der Frist ein Angebot auf den Tisch legt, das alle eigenen Ziele enthält, aber die Briten besserstellt als ohne Handelsabkommen, dann ist das plötzlich ein sehr glaubwürdiges Ultimatum. Die abgelaufene Uhr wirkt wie das aus dem Fenster geworfene Lenkrad beim Hasenfußspiel.

### Welche Möglichkeiten haben die Briten denn, ihre Situation zu verbessern?

**Kindischer Präsident** Donald Trumps unberechenbare Auftritte sind, wie auch das erratische Verhalten von Kindern, oft erfolgreich

Sie könnten versuchen, einzelne Mitgliedsstaaten bilateral für ihre Position zu gewinnen.

### Da müssten sie einige Staaten auf ihre Seite ziehen. Über den Austrittsvertrag entscheiden die Mitgliedsstaaten ja mehrheitlich.

Deshalb halte ich diese Strategie für wenig aussichtsreich – außer die Briten schaffen es, dass Frau Merkel vermittelt. Sie hätte die Macht, das Ergebnis ohne Not zugunsten der Briten zu verbessern.

### Wie werden die Verhandlungen ausgehen?

Das kann ich nicht sagen, das Spiel ist ja noch nicht zu Ende. Die EU ist momentan klar im Vorteil. Aber es können immer unvorhergesehene Situationen auftreten.

### Woran denken Sie?

Die Frage ist: Gibt es in den Verhandlungen noch einen, der den kleinen Terroristen mimt? Und wenn ja: Wer ist es?

### Einen Terroristen?

Damit ist jemand gemeint, der völlig erratisch und unberechenbar agiert.

Er zerstört die rationale Strategie der Gegenseite. Kinder sind im spieltheoretischen Sinne oft sehr erfolgreiche kleine Terroristen. Und Herr Trump hat in dieser Hinsicht auch seine Talente.

### Warum denn Kinder?

Rational betrachtet, haben sie praktisch keine Verhandlungsmacht. Sie müssten tun, was ihre Eltern sagen. Faktisch ist es aber genau umgekehrt: Kinder haben eine extrem hohe Verhandlungsmacht – ganz einfach, weil sie aus heiterem Himmel völlig erratisch reagieren.

### Zum Beispiel?

Etwa im Supermarkt, wenn die Mutter keine Süßigkeiten kaufen will. Und der Sohn aus voller Kehle anfängt zu schreien. Das ist Erratik pur, und Eltern können damit schwer umgehen. Bei Verhandlungen ist es ähnlich. Wenn einer alle Konventionen bricht und völlig irrational handelt, bekommt er oft mehr, als ihm zusteht. Herr Trump hat das schon vor seiner Amtseinführung eingesetzt – etwa als er der Industrie per Twitter mitteilte, was ihr droht, wenn sie in den USA nicht genügend Jobs schafft. Einige Firmen haben dann Pläne für Werke in Mexiko aufgegeben, um sie in Amerika zu bauen.

### Ist Trump ein genialer Verhandler?

Richtig genial wäre er, wenn er das ganz bewusst einsetzen würde. Wenn er sich denken würde: „Denen spiele ich jetzt mal eine richtige Nummer vor.“

### Also: Wer ist nun der Terrorist bei den Brexit-Verhandlungen?

Die EU hat dazu als große Gruppe wenig Talent. Der spannende Faktor ist die britische Öffentlichkeit. Wenn die Briten das Gefühl hätten, von der EU vorgeführt zu werden, könnte eine hochemotionale, irrationale Stimmung aufkommen. Und es ist ja auch nicht so, dass für die Briten selbstlose Politiker verhandeln. Auch sie haben ausgeprägte Karriere-Ambitionen, die von solchen Stimmungen profitieren können. Boris Johnson wäre ein härterer Brocken für die EU als eine angeschlagene Frau May. Deshalb muss es für die EU heißen: je konsequenter in der Sache, desto freundlicher und fürsorglicher im Ton. Und für uns Deutsche gilt: Klappe halten und Merkel verstecken. ■