

# 11 Schiefe Ebene

## Der erste Schritt bringt Sie ins Rutschen

### Die Episode

Nach zwei langen Tagen auswärts kam der Münchener Unternehmensberater Schiefer spät-abends müde nach Hause, wurde aber nach dem Abhören des Anrufbeantworters sofort wieder hellwach: „Ich möchte Sie unbedingt kennenlernen – Sie wurden mir wärmstens von unserem gemeinsamen Bekannten Herrn Hugo Müller empfohlen“, so tönte es. Wer da auf seinen AB

gesprachen hatte, war kein geringerer als der Geschäftsführer eines großen Herstellers von Energieinfrastrukturanlagen in Norddeutschland. Natürlich fühlte sich Schiefer geschmeichelt und selbstverständlich war er „hungrig“ auf einen neuen Auftrag.

Beim Rückruf am nächsten Morgen verstärkte sich das positive Gefühl von Schiefer. Der Geschäftsführer sparte nicht mit Anerkennung, zeigte Respekt vor dessen Referenzliste und wiederholte ausführlich die positive Empfehlung des gemeinsamen Bekannten. „Lassen Sie uns Näheres bei einem Vor-Ort-Termin in unserer Firma besprechen“, meinte er. „Natürlich sind Sie zum Mittagessen mein Gast.“ Na, das lief ja wunderbar. Geschmeichelt sagte der Berater zu.

Schon zwei Wochen später saß Schiefer in der Frühmaschine von München nach Hamburg, nahm dort einen standesgemäßen Leihwagen (beides natürlich auf eigene Kosten) und war pünktlich bei seinem zukünftigen Kunden.

Vor Ort stimmte die Chemie zwischen Schiefer und dem Geschäftsführer. Schiefer bekam eine Führung über das Werksgelände, lernte einige Führungskräfte des Unternehmens kennen, schlemmte mit dem Geschäftsführer in einem schönen Fischrestaurant und begann im Geiste schon mit der Ist-Analyse.

Auch auf dem Rückflug in der Spätmaschine skizzierte Schiefer bereits mögliche Lösungsansätze in verschiedenen Projektphasen. Zwar schien der Geschäftsführer etwas umständlich und detailorientiert zu sein, aber gemäß dem Motto „Wer zahlt, der bestimmt die Musik“ berücksichtigte Schiefer diese Charaktereigenschaft des Geschäftsführers und lieferte ein besonders ausführliches Angebot mit Angaben zu den in jeder Phase erwarteten Beratertagen. Die branchenübliche Liste mit den





Tages- und sonstigen Aufwandssätzen legte er ebenfalls bei. Bis das Angebot fertig, nochmals gegengeprüft und perfekt überarbeitet war, hatte er dann doch noch fast drei Bürotage daran gesessen.

Die Rückantwort des Geschäftsführers kam schnell und war durchweg positiv: Ja, so wolle und werde man das machen, ja, wirklich ganz prima, ja, das gefalle ihm gut. „Nur noch hier und da eine stärkere Detaillierung und Erläuterung der Vorgehensweise und dann sollte das ‚Abnicken‘ durch den Beirat kein Problem sein“, meinte der Geschäftsführer. Je konkreter die Vorgehensweise beschrieben werde, desto leichter könne die Budgetfreigabe erfolgen ...

Durch die euphorische Grundstimmung etwas „eingelullt“ fiel dem Berater überhaupt nicht auf, dass in den bisherigen Gesprächen nie von der Instanz „Beirat“ die Rede gewesen war und dass der Geschäftsführer beim Fischessen eigentlich den Eindruck erweckt hatte, dass er über ein vorliegendes Budget verfügen könne.

Nachdem der Erfolg so greifbar erschien und sicherlich auch beeinflusst von der Tatsache, dass er schon erhebliche Zeit, Mühe und Kosten eingegangen war, setzte sich der Berater also weitere zwei Tage hin und erläuterte seinen Projektplan noch detaillierter.

Die nächste Reaktion aus dem Norden ließ dann doch länger auf sich warten und war eine Enttäuschung. Der Beirat hatte zwar angeblich das Vorgehen und die Projektphasen gutgeheißen, sich jedoch an dem Tagessatz und den Reisekosten des aus Süddeutschland kommenden Beraters gestört. Aufgrund der durch Urlaub und Dienstreisen schlechten Erreichbarkeit des Geschäftsführers hatte dieser den Kontakt zu Schiefer an einen Prokuristen weitergegeben. Dieser konkretisierte die erforderliche Reduktion der Tagessätze auf 25 % und verlangte zudem eine empfindliche Deckelung der Reisekosten und Spesen. Als Begründung nannte er das Vorliegen konkurrierender Angebote von Beratern, die vor Ort ansässig seien, so dass die teuren Reisekosten entfielen. Und die Stunden- und Tagessätze seien im Norden eben niedriger.

Als Schiefer sich angesichts dieser Forderungen etwas enttäuscht und widerwillig zeigte, meinte der Prokurist: „Ich kann Sie überhaupt nicht verstehen, mit Ihrem Detailkonzept haben Sie doch schon einen großen Teil der Arbeit getan – darauf können wir doch prima aufbauen – und der Rest ist doch ohnehin nicht mehr so wild!“

#### Entscheidungsfehler – kurz und prägnant erklärt



Die **schiefe Ebene** weist auf die Gefahr hin, dass man nach dem ersten Schritt oder dem ersten „Ja“ immer schwerer „Nein“ sagen oder einen Prozess abbrechen kann. Der erste Schritt führt also bildlich gesprochen auf die mit Schmierseife benetzte schiefe Ebene, auf der man dann unaufhaltsam bis auf den Boden (also auf ein eigentlich unerwünschtes Ergebnis zu) rutscht.



Der gleiche Sachverhalt wird in der Literatur auch als „**Low-ball-Strategie**“ beschrieben. Der Weg zu einem großen Gefallen oder Zugeständnis wird hier über eine klitzekleine Gefälligkeit begonnen, die so geringfügig ist, dass man sie kaum abschlagen kann. Später werden die erbetenen Gefälligkeiten und Zugeständnisse immer größer. Der Verhandlungspartner hat sozusagen den Fuß in der Tür.

## Beispiele aus der Geschäftswelt

### Umgekehrte Auktionen (reverse auctions)

Immer häufiger schreiben nachfragestarke (Groß)Unternehmen einzukaufende Güter und Dienstleistungen in sogenannten umgekehrten Auktionen aus. Die Lieferanten müssen regelmäßig nicht nur eine Gebühr bezahlen, um überhaupt Zugang zu dem Portal zu erhalten, in dem die Auktion stattfindet, sondern sie gehen zusätzlich noch erheblichen Aufwand ein, um sich für die Teilnahme zu qualifizieren (Dokumentation, Nachweis der Qualifikation, Zertifizierung etc.). Nachdem sie diesen Aufwand betrieben haben, ist der Erwartungsdruck, bei der Auktion zum Zuge zu kommen, naturgemäß hoch, so dass die vom EDV-System generierten Aufforderungen zur (mehrfachen) Preissenkung häufig ihre Wirkung zeigen und einen intensiven Preiswettbewerb der Anbieter auslösen. Im Endergebnis kommt es häufig vor, dass der Gewinner der Auktion – wirtschaftlich gesehen – der Verlierer ist, da der erzielte Preis unter dem Niveau seiner eigenen Selbstkosten liegt. Dieser Zusammenhang ist bei Fachleuten auch unter dem Ausdruck  $\Leftrightarrow$  Fluch des Siegers (winner's curse) bekannt.

### Listungsgebühren und Kosten für ein Lieferantenrating

Die Macht des filialbasierten Einzelhandels führt häufig zu sogenannten Listungsgebühren. Der Produkthersteller bezahlt also eine Gebühr, um überhaupt zu erreichen, dass sein Produkt in das Sortiment des Einzelhändlers aufgenommen wird. Ist das Produkt dann gelistet und die Einführungsphase gut verlaufen (ansonsten wird das Produkt sofort wieder ausgelistet und die Listungsgebühren sind verloren), kann es gut sein, dass die Einzelhandelsorganisation mit weiteren Forderungen auf den Produkthersteller zukommt und diesem z. B. pauschale Kosten für ein Lieferantenrating von der Vergütung abzieht. Die Bezeichnungen für derartige Abzüge können natürlich auch ganz anders lauten – im Ergebnis wird jedenfalls der Lieferant bezüglich des Netto-Verkaufspreises nochmals unter Druck gesetzt. Oft sagt sich der Lieferant dann, dass er angesichts der nicht unerheblichen bisherigen Kosten dieses „kleine Zugeständnis“ nun auch noch machen sollte.



### Erkenntnisse, Tipps, Tricks



- Wenn Sie auf die schiefe Ebene geführt werden, weil Ihre Marktmacht zu gering ist, dann arbeiten Sie hart an Ihrer Attraktivität und Ihrer Verhandlungsmacht. Schaffen Sie Alternativen und reduzieren Sie Abhängigkeiten.
- Werden Sie auf die schiefe Ebene geführt, weil Sie zu gutmütig sind, so werden Sie selbstbewusster. Verlangen Sie beispielsweise vorab die Übernahme von Reisekosten durch Ihren potentiellen Kunden oder lassen Sie sich für Angebote oder Situationsanalysen bezahlen.
- Antizipieren Sie stets die Gefahr der sogenannten Low-ball-Strategie: Erst einen klitzekleinen Gefallen, dann den nächst größeren, und dann ... und dann ...
- Bedenken Sie das Prinzip der höheren Instanz. Dieses besagt, dass Ihr Gegenüber bei einer Verhandlung eine dritte Partei (Vorgesetzten, Beirat, Aufsichtsrat etc.) ins Feld führen kann, um nachzuverhandeln. Mögliche Hilfe ist, frühzeitig den Kompetenzrahmen des Gegenübers zu erfragen, dies macht die Verwendung der höheren Instanz im späteren Verlauf weniger wahrscheinlich.

### Bedenkenswert

Der erste Schritt ist der gefährlichste.

Wehret den Anfängen.

Gib jemandem den kleinen Finger und er nimmt die ganze Hand.

Es ist einfacher am Anfang „Nein“ zu sagen als mittendrin.

Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert.

Bereits beim bloßen Erkunden der schiefen Ebene kommt man meist schon ins Rutschen.

### Quellennachweis und weiterführende Literatur:



**Joule, R. V./Beauvois, J.-L.:** Kurzer Leitfaden der Manipulation zum Gebrauch für ehrbare Leute, Berlin 1998

**Cialdini, R. B./Cacioppo, J. T./Bassett, R./Miller, J.A.:** Low-ball procedure for producing compliance. Commitment then cost in: Journal of Personality and Social Psychology No. 36 (1978), S. 463–476

### Querverweise:

- ⇒ Versunkene Kosten (S. 80)
- ⇒ Fluch des Siegers (S. 16)
- ⇒ Gefrorene Entscheidung (S. 24)

# 12 Druck und Gegendruck

## Wähle deine Gegner

### Die Episode

In Seminaren mache ich gerne folgende Auflockerungsübung: Ich bitte die Teilnehmer aufzustehen und sich paarweise gegenüberzustellen. Bei jedem Paar wird ein Teilnehmer als Partner A und der andere als Partner B kenntlich gemacht. Alle „As“ und alle „Bs“ heben sodann die rechte Hand und berühren die Handfläche ihres jeweiligen Gegenübers.



Dann kommt der entscheidende Augenblick, der stets in einem großen Gelächter endet. Alle Partner A erhalten die Anweisung, ihre Hand gegen die Hand ihres Partners B zu drücken. Obwohl die „Bs“ keinerlei Anweisung erhalten haben, drücken diese fast ausnahmslos sofort zurück, um den Druck zu kompensieren.

Die simple Botschaft lautet: Druck erzeugt Gegendruck.

#### Entscheidungsfehler – kurz und prägnant erklärt



Wir denken häufig, durch die Verstärkung unseres Inputs, unserer Energie, unserer Einflussnahme auch eine Verstärkung der Wirkung oder des Erfolgs zu erzielen. Daher entscheiden wir uns oftmals dafür, Druck aufzubauen – ganz nach dem Motto: „Viel hilft viel“ oder „Mehr desselben“. Wenn wir dies tun, unterschätzen wir jedoch regelmäßig, dass unser Druck bzw. unsere Energie dazu führen kann, dass Kollegen, Mitarbeiter, Verhandlungspartner etc. auf unseren Druck ganz einfach **mit Gegendruck reagieren**. Es besteht die Gefahr, dass das gewünschte Ergebnis also trotz des zusätzlichen Drucks bzw. der zusätzlichen Energie nicht eintritt.

Als Kind machte ich selbst folgende Erfahrung: Ich wusste, dass ich dafür verantwortlich war, den Müll hinunterzubringen. War der Mülleimer voll, hätte ich diesen recht bald leeren sollen. Manchmal schob ich diese Pflicht noch ein bisschen vor mir her, nahm mir aber vor, sie in den nächsten zwei Stunden zu erledigen. Wenn dann innerhalb dieser zwei Stunden meine Mutter ins Zimmer trat und mich mahnte: „Junge, du musst noch den Müll herunterbringen!“, dachte ich stets: „So, jetzt erst recht nicht. Eigentlich wollte ich ja gerade, nun warte ich aber extra noch länger, ehe ich das erledige“ – das typische Contra eines Heranwachsenden.



## Beispiele aus der Geschäftswelt

In einem großen deutschen Finanzdienstleistungsunternehmen wurde nach der Finanzkrise der Jahre 2007 bis 2009 die strategische Zielsetzung beschlossen, ein **stärkeres Gewicht auf das Privatkundengeschäft** zu legen, um die Abhängigkeit vom Investment-Banking zu reduzieren. Folglich wurden die Ergebnisziele, die im Privatkundengeschäft erreicht werden sollten, von der Unternehmensspitze sehr ehrgeizig nach oben gesetzt. Diese Ertragsziele hat dann wiederum jeder Vorgesetzte an seine Mitarbeiter weitergegeben, kaskadenartig bis hinunter zum einzelnen Privatkundenberater.

Es erwies sich jedoch bald, dass die Ziele viel zu ehrgeizig (um nicht zu sagen, unrealistisch) waren und der überwiegende Teil der Privatkundenberater die gesetzten Vorgaben nicht erfüllen konnte. Daher verstärkte man den Druck auf die Privatkundenberater. Man ließ sie zunächst zu wöchentlichen, dann zum Teil sogar zu täglichen Leistungsreports antreten. Dies bewirkte jedoch vor allem Gegendruck. Die Privatkundenberater verwendeten immer mehr Zeit und Energie darauf, „nach oben“ zu beweisen, warum die Vorgaben unerreichbar oder unrealistisch waren. Folglich blieb ihnen weniger Zeit und Energie, um sich wirklich dem Kunden zu widmen.

Ein international agierendes Dienstleistungsunternehmen ist nach dem Prinzip der **Matrix-Organisation** strukturiert. Dies bedeutet – stark vereinfacht dargestellt –, dass die operativ tätigen Mitarbeiter sowohl einem Funktionsvorgesetzten als auch einem Regionalvorgesetzten unterstellt sind. Der offensichtliche Konflikt, der durch diese Mehrfachunterstellung entsteht, wird absichtlich in Kauf genommen. Denn aus dem situativen Interessenausgleich zwischen Funktionsbereich einerseits und Regionalbereich andererseits erwächst die Chance auf eine flexible und situationsentsprechende Verwendung der Unternehmensressourcen. Die Matrixorganisation lebt also von der Balance zwischen den Interessen der Funktions- und Regionalbereiche. Nutzt ein machtvoller Vorgesetzter – egal aus welchem Bereich – seine Stärke in unangemessener Weise und übt starken Druck auf die gemeinschaftlich unterstellten Mitarbeiter aus, so wird diese Balance gestört. Der oben erläuterte, eigentlich angestrebte Vorteil der Matrixorganisation kehrt sich zum Nachteil. Aus der nützlichen Flexibilität und situativen Reaktionsmöglichkeit wird ein dysfunktionales Machtspiel, welches das Unternehmen lähmen kann. Auch hier erzeugt Druck sofort Gegendruck, d. h. der Vorgesetzte, dessen Interessen einseitig „hinten angestellt“ wurden, versucht seinerseits, den Druck auf die ihm unterstellten Mitarbeiter zu steigern, um auch seine Projekte und Interessen durchzusetzen. Im Ergebnis erleben die unterstellten Mitarbeiter diese Situation dann meist als sehr frustrierend. Sie fühlen sich zerrieben zwischen den beiden Vorgesetzten und reagieren oft mit Dienst nach Vorschrift, Leistungsverweigerung, erhöhtem Krankenstand und innerer bzw. tatsächlicher Kündigung.



## Wie man unnötigen Druck vermeidet

### Der Unterschied zwischen Drohung und Warnung

Das oben Beschriebene zeigt, dass die Entscheidung, Druck aufzubauen, oftmals ein Fehler ist und dass mehr Druck nicht zwangsläufig zu mehr Erfolg oder mehr Leistung führt. Falls es jedoch als richtiges und gebotenes Mittel erscheint, den Druck maßvoll zu erhöhen, so ist es sehr hilfreich, zwischen Drohung und Warnung zu unterscheiden.

Das in der Arbeitswelt häufig angewandte Mittel zur Durchsetzung der eigenen Ziele besteht darin, Dritten für den Fall der Nichtunterstützung mit negativen Konsequenzen zu drohen. Dabei werden gleich mehrere Fehler gemacht. Erstens wird die vermeintliche eigene Macht demonstrativ zur Schau gestellt. Zweitens wird eine Gewinner-Verlierer-Situation geschaffen. Drittens werden negative Emotionen ins Spiel gebracht – die Situation erhält eine persönliche Komponente.

Erheblich erfolgsversprechender ist es, statt einer Drohung eine Warnung auszusprechen, die alle drei oben geschilderten Nachteile vermeidet. Bei der Warnung geht es darum zu verdeutlichen, welche negativen Folgen geradezu zwangsläufig auftreten und vom Warnenden nicht mehr beeinflusst werden können, falls der Gewarnte das gewünschte Verhalten nicht zeigt. Der Warnende prahlt nicht mit der eigenen Macht. Er stellt sich nicht als Vollstrecker über den Gewarnten. Idealerweise handelt es sich dabei um einen sachlichen Vortrag, der ganz ohne persönliche Anschuldigung, Häme oder Überheblichkeit auskommen sollte.

Kriterium	Warnung	Drohung
Form/Stil	Respektvoll und möglichst objektiv/neutral	Angreifend, feindselig, subjektiv, persönlich werdend
Ton/Unterton	Neutral, partnerschaftlich	Bedrohlich, abschätzig
Beziehung zwischen den beiden Parteien	Warnender und Gewarnter sind auf Augenhöhe	Bedrohter fühlt sich dem Drohenden unterlegen und ausgesetzt
Emotionalität	Keine oder sehr geringe Emotionalität	Starke negative Emotionalität
Botschaft	Objektiviert die Folgen des nicht zielentsprechenden Verhaltens	Stellt den Bedrohten als alleinigen Schuldigen des Scheiterns/Versagens dar
Ergebnis/Konsequenz	Partner denkt wahrscheinlich über die Konsequenzen der Änderung oder Nichtänderung seines Verhaltens sachlich nach	Partner sinnt auf Rache, mobilisiert negative Energie, baut gegen den wahrgenommenen Druck Gegendruck auf



### Erkenntnisse, Tipps, Tricks



- Teilen Sie Ihre Kraft sinnvoll ein.
- Hinterfragen Sie, ob Ihnen die aktuell vorliegende Situation einen Konflikt wert ist, d. h. treffen Sie bewusst und emotionslos die Entscheidung, ob und wenn ja, welche Konfliktfelder es Ihnen wert sind, ausgetragen zu werden.
- Suchen Sie möglichst oft Win-win-Situationen, statt zu versuchen, einseitig zu gewinnen. Der Verlierer wird seine Energie gegen Sie einsetzen. Selbst wenn er im Unrecht ist, kann er Sie beschädigen.
- Betrachten Sie den Alltag grundsätzlich nicht als Kampf, sondern als Spiel – der kleine Unterschied in Ihrer Einstellung bewirkt einen großen Unterschied im täglichen Erleben und folglich auch im täglichen Verhalten.
- Unterscheiden Sie strikt zwischen Drohung und Warnung und vermeiden Sie unbedingt jegliche Form von Drohung.
- Es nützt wenig, in der Sache zu gewinnen, wenn wir die Beziehung zerstören.

### Bedenkenswert

Druck erzeugt (möglicherweise unnötigen) Gegendruck.

Wenn du einen Gegner nicht bezwingen kannst, dann verbünde dich mit ihm.

Choose your battles. – Wähle deine Konfliktbereiche, Schlachtfelder, Gegner sorgfältig aus und entscheide, welche einen Kampf wert sind.

Ein Ochse lässt sich nicht in den Stall drücken, aber mit einem Salzstück ziehen.

### Quellennachweis und weiterführende Literatur:



**Fisher, R./Ury, W./Patton, B.:** Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik, Frankfurt/Main, 22. Auflage 2004

**Schranner, Matthias:** Teure Fehler. Die 7 größten Irrtümer in schwierigen Verhandlungen, Berlin, 5. Auflage 2011

### Querverweise:

- ⇒ Kreiskausalität (S. 112)
- ⇒ Gefangenen-Dilemma (S. 144)
- ⇒ Spiegeln von Verhalten (S. 168)