

UNTERNEHMENSBEITRAG – INTERVIEW

Wie verhandelt man M&A und andere Verträge?

Vertragsverhandlungen spielen im Geschäftsleben eine zentrale Rolle. Wie man solche effizient angeht, wissen Verhandlungsexperten Elena Mégevand und Oliver Gnehm von BGPartner Rechtsanwälte.

Wie laufen Vertragsverhandlungen ab?

Gnehm: In der Regel halten die Parteien in einer Absichtserklärung die Struktur und Eckwerte der geplanten Transaktion sowie gewisse Regeln zum Verhandlungsprozess – etwa den Zeitplan bis zum Vertragsabschluss – fest. Dies kann vor allem bei komplexen Transaktionen effizient sein, da sich die Verhandlungen zuerst auf die groben Züge beschränken und erst in einem zweiten Schritt, nach Abschluss der Absichtserklärung, die Details verhandelt werden. Die Absichtserklärung bildet dann die Basis für die Verhandlung und Ausarbeitung eines ausführlichen, für die Parteien bindenden Vertrages.

Mégevand: Auch Verhandlerinnen und Verhandler, die weniger geübt sind oder unter Druck stehen, sollten nicht unterschätzen, wie wichtig die vorgängige Klärung von Strukturfragen ist. Spätere Strukturänderungen oder Missverständnisse in der Verhandlung können mit erheblichen Mehrkosten und zeitlichen Verzögerungen verbunden sein.

Wie bereitet man sich auf eine Vertragsverhandlung vor?

Mégevand: Eine gute Vorbereitung umfasst die Informationsbeschaffung, das Formulieren von Verhandlungszielen und die Festlegung einer Verhandlungsstrategie. Recherchieren Sie über Ihr Gegenüber, aber vergessen Sie nicht die Analyse und Schärfung Ihrer eigenen Interessen und Bedürfnisse. Erarbeiten Sie Optionen, Alternati-

ven zur Verhandlung und formulieren Sie Ihre konkreten Mindest- und Wunschziele. So erzielen Sie nachweislich bessere Resultate. Zur Vorbereitung gehört auch die sorgfältige Auswahl des Verhandlungsteams und des richtigen Verhandlungs-Settings.

Gnehm: Dabei ist im Auge zu behalten, dass Verhandlungen dynamisch sind und auch eine perfekte Vorbereitung nie alle Elemente einer Verhandlung vorwegnehmen kann. Erfolgreiche Verhandlungen verlangen daher auch «Mut zur Lücke»: Bleiben Sie agil, so dass Sie auf neue Verhandlungssituationen angemessen und spontan reagieren können.

Sind digitale Verhandlungen effizienter als Face-to-Face-Verhandlungen?

Gnehm: Vor allem bei komplexeren Verhandlungen mit erhöhtem Konfliktpotenzial können Face-to-Face-Verhandlungen effizienter sein. Nonverbale Kommunikation kann besser erkannt und gedeutet werden. Es kann einfacher an einer guten Beziehung zum Gegenüber gearbeitet und Vertrauen aufgebaut werden. Aber auch Online-Verhandlungen beispielsweise via Videokonferenzen können effizient sein und bieten sich insbesondere dann an, wenn Reise- oder Zeitbeschränkungen bestehen.

Mégevand: Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass gemäss einer neuen, noch nicht veröffentlich-

ten Studie, Schweizer Führungskräfte Face-to-Face-Verhandlungen besser beherrschen als digitale und diese auch bevorzugen.

Wie geht man mit schwierigen Verhandlungspartnern um?

Mégevand: Sie müssen zuerst in die Beziehung investieren. Hören Sie Ihrem Gegenüber zu und versuchen Sie, die andere Sichtweise zu verstehen. Sie schaffen damit Vertrauen und die Grundlage für Win-Win-Lösungen. Dazu müssen Sie Ihren Verhandlungspartner weder mögen noch mit ihm einverstanden sein. Auch einen ehrlichen Konflikt sollten Sie nicht scheuen. «Put the fish on the table». Eine offene Auseinandersetzung ist ratsamer als schwelende Probleme, welche die Verhandlung und die Geschäftsbeziehung irgendwann vergiften.

Gnehm: Kommt es gar zu einem Deadlock, das heisst, können die Parteien trotz aller Bemühungen keine Einigung mehr erzielen, sollte eine Pause

ingelegt werden. Das hilft, negative Emotionen abzubauen und eine konstruktivere Atmosphäre zu schaffen. Die Überwindung

solcher Pattsituationen erfordert Kreativität, Geduld und die Bereitschaft, über den Tellerrand hinauszusehen. Allenfalls muss der Verhandlungsansatz oder das Format – zum Beispiel von digital zu Face-to-Face-Verhandlungen – geändert oder gar ein neuer Verhandlungsführer hinzugezogen werden. Wenn der Deadlock andauert,

sollte man bereit sein, die Verhandlung abzubrechen und alternative Wege zu gehen.

Welchen Verhandlungstipp möchten Sie der Leserschaft auf den Weg geben?

Mégevand: Wählen Sie Ihre Kommunikation mit Bedacht und seien Sie sich zum Beispiel der unterschiedlichen Wirkungen von Ich- und Du-Botschaften bewusst: Du-Botschaften führen oft zu negativen Reaktionen des Gegenübers, da er oder sie sich angegriffen fühlt und in eine Abwehrhaltung übergeht. Ich oder Wir-Botschaften fördern dagegen den Dialog und strapazieren die Beziehung weniger.

Gnehm: Verhandeln Sie, um zu gewinnen. «Play to win». Eine starke Position einzunehmen und für seine Interessen einzutreten, ohne den Verhandlungspartner vor den Kopf zu stossen, kann dazu beitragen, Glaubwürdigkeit und eine produktivere Verhandlungsatmosphäre zu schaffen. Das ist in der Regel im Interesse beider Verhandlungspartner.

ERFOLGREICHE VERHANDLUNGEN VERLANGEN AUCH «MUT ZUR LÜCKE»



IM INTERVIEW

Elena Mégevand und Oliver Gnehm sind Partner der BGPartner AG, einer führenden, national und international ausgerichteten Schweizer Anwaltskanzlei mit Spezialisierung im Wirtschaftsrecht und in Verhandlungsführung.

BGPartner AG
Bern / Zürich
www.bgpartner.ch

