

Beruf + Berufung

Einblicke in die Arbeitswelt

«Lieber ein friedlicher Dissens als ein fauler Kompromiss»

Samstag 10. November 2012



Die ersten Niederlagen in seinem Leben waren unverhandelbar,



Ulrich Egger, Verhandlungsprofi

danach entwickelte sich Ulrich Egger zu einem europaweit gefragten Spezialisten für effektives Verhandeln. Sein Beispiel zeigt: «Wer gerne und gut verhandelt, hat mehr vom Leben.» Und er wird so schnell nicht müde. Der Präsident der Egger, Philips + Partner AG verschwendet mit 71 Jahren noch keinen Gedanken an den Ruhestand. [PDF-Datei zum Download](#)

Herr Egger, Sie haben in den letzten 27 Jahren weit über 10'000 Menschen in der Kunst des guten Verhandeln geschult. Was haben Sie bei dieser Arbeit fürs Leben gelernt?

ULRICH EGGER: Viele Menschen empfinden Verhandeln als etwas Unangenehmes.

Blog durchsuchen:

Der Autor: Mathias Morgenthaler



Der 1975 in Bern geborene Mathias Morgenthaler hat Germanistik studiert. Seit 1997 ist er für den «Bund» tätig. Seit 1998 veröffentlicht er Interviews zu Arbeits- und Laufbahnfragen. Seit 2002 ist er Wirtschaftsredaktor. Ergänzend ist er freiberuflich als Texter, Autor und Journalist (u. a. für die «Zeit») tätig. Er ist Vater einer Tochter.

Letzte Artikel

[«Lieber ein friedlicher Dissens als ein fauler Kompromiss»](#)

[Ein Arzt mit einem Flair für riskante Finanzspritzen](#)

[«Solange noch dumme Mäuse herumlaufen, bleibt viel zu tun»](#)

[«Ich gehöre auch ohne Lohn zu den reichsten zwei Prozent»](#)

Deswegen weichen sie solchen Situationen aus oder flüchten sich rasch in ungute Kompromisse. Mir ist ein friedlicher Dissens viel lieber als ein fauler Kompromiss. Verhandeln ist für mich längst zu einer Lebensform geworden. Wer gerne und gut verhandelt, hat mehr Optionen im Leben. Er entfaltet mehr Kraft, weil er gestalten kann, statt ohnmächtig zuzusehen, was passiert.

Oft gibt es doch wenig Gestaltungsspielraum in Verhandlungssituationen. Der Stärkere setzt seine Interessen durch.

Bei Verhandlungen kann man seine Machtposition in die Waagschale werfen und die Gegenseite schwächen. Kurzfristig bringt das Gewinn, mittelfristig rächt es sich meistens. Wenn ein Kuchen zu verteilen ist und beide das grössere Stück wollen, fühlen sich am Ende beide als Verlierer. Oft lohnt es sich, nach Wegen zu suchen, wie man den Kuchen grösser machen kann. Ein Beispiel: Statt über eine gerechte Aufteilung einer Orange zu streiten, wäre es klüger, zuerst die Interessen zu klären. Beide erhalten mehr, wenn die eine Seite, die durstig ist, den ganzen Inhalt erhält, um Saft zu pressen, und jene, die einen Kuchen backen will, die ganze Schale zugesprochen erhält.

Wann haben Sie in Ihrem Leben zum ersten Mal die Macht des Verhandeln kennengelernt?

Die ersten einschneidenden Erlebnisse waren leider unverhandelbar. Zunächst musste ich wegen schlechter Noten in Latein, Physik und Chemie die 7. Klasse wiederholen, was mein Selbstwertgefühl hart auf die Probe stellte. Ich wechselte in der Folge vom Literatur- ins Handelsgymnasium, was sich als heilsame Veränderung herausstellte. Nach der Matura wollte ich vorerst Anglistik studieren, wurde aber an der Uni Zürich nicht aufgenommen, weil ich im Maturazeugnis in Mathematik nur eine 4 hatte! Auch diese unverhandelbare Niederlage hatte Spätfolgen. Ich hatte zwar das Lehrdiplom erworben und drei Jahre als Sekundarschullehrer unterrichtet, aber ich wollte noch immer besser Englisch lernen und gleichzeitig den Duft der grossen weiten Welt erleben. So entschieden sich meine Frau und ich, nach Australien auszuwandern.

Das war 1968. Wie kam der Entscheid in Ihrem Umfeld an?

Niemand verstand, warum ein diplomierter Lehrer und Leutnant der Artillerie der Schweiz den Rücken kehren wollte. Ich war damals nicht frustriert, aber es fehlte mir etwas. Deswegen folgte ich der Abenteuerlust. Wir reisten auf einem italienischen Auswandererschiff fünf Wochen lang nach Australien. Dort



«Ich danke Gott, dass er mich auf diese Idee gebracht hat»

Letzte Kommentare

Walter Bossert bei [«Lieber ein friedlicher Dissens als ein fauler Kompromiss»](#)

Chris Hofmaenner bei [Ein Arzt mit einem Flair für riskante Finanzspritzen](#)

Daniel bei [«Solange noch dumme Mäuse herumlaufen, bleibt viel zu tun»](#)

Jean Gerber bei [Ein Arzt mit einem Flair für riskante Finanzspritzen](#)

tom weishaupt bei [Ein Arzt mit einem Flair für riskante Finanzspritzen](#)

Kategorien

[Das Buch](#)

[In eigener Sache](#)

[Interviews](#)

Beruf+Berufung



Wer schlecht verhandelt, verpasst viele Chancen. Verhandlungsprofi Ulrich Egger sagt, worauf es ankommt.

► [Keine falschen Kompromisse](#)

fühlten wir uns sehr frei. Es gab keine definierten Rollen, kaum Vorurteile, alles schien möglich – auch beruflich. Zunächst habe ich für einen grossen amerikanischen Verlag an Haustüren Enzyklopädien verkauft, oder besser: zu verkaufen versucht. Dann war ich länger arbeitslos und erfuhr, was es heisst, nicht gefragt zu sein, abgelehnt zu werden. Schliesslich machte ich mich mit einem holländischen Kunstmaler selbständig. Die bunten Sommerkleider für Frauen, die er produzierte, wurden uns regelrecht aus den Händen gerissen – bis er eines Tages den Bettel hinwarf, weil er keine Lust mehr hatte.

Ulrich Egger referiert.
(Foto: Eggerphilips.ch)

Wie haben Sie beruflich wieder Fuss gefasst?

Nach längeren Reisen konnte ich in Sydney bei einem amerikanischen Konzern ins Personalwesen einsteigen. Ich merkte rasch, dass mir das lag. Ein paar Jahre später zurück in Europa wechselte ich zum Philips-Konzern und machte dort Karriere. Später wurde ich Personaldirektor in einem 2000-Mann-Betrieb. Ich tat mich aber zunehmend schwer damit, dass alle zwei Jahre neue Manager kamen, die eine neue Richtung einschlugen. So wurde mir klar: Entweder werde ich frustriert und zynisch in diesem Job, oder ich wage noch einmal etwas Neues. In dieser Zeit rief mich ein alter Arbeitskollege, Frits Philips Jr., aus Holland an und schwärmte mir von einem Harvard-Professor, dessen Beratungsansatz er mit mir in Europa verbreiten möchte. Als jüngster Sohn des damaligen obersten Chefs des Elektronikkonzerns Philips verzichtete er nach 17 Jahren Tätigkeit in diesem Unternehmen darauf, die vorgezeichnete Karriere weiter zu verfolgen und machte sich selbständig.



Die passende Anfrage im richtigen Moment?

Ich sagte zunächst dezidiert Nein, weil ich allergisch war auf all diese Berater, die dir mit schönen Worten viel Unsinn verkaufen. Dann lernte ich aber Professor Roger Fisher und sein Harvard-Konzept des Verhandels



Beruf+Berufung



Zwei Tage pro Woche arbeitet Daniel Borer als Arzt. Daneben ist er als Investor an fünf Unternehmen beteiligt.

► [Die Finanzspritzen des Arztes](#)

AKTUELLE KADERSTELLEN	MARKTPLATZ
Leiter/-in Marketing-Kommunikation Migros Bank, Wallisellen	
Entwicklungsingenieur (FH/ETH) ETA SA Manufacture Horlogère Suisse, Grenchen	
BERATER- UND VERKAUFSPERSÖNLICHKEIT Personal Sigma, Schweiz	
MEHR KADERSTELLEN	www.alpha.ch

Beruf+Berufung

Verhandeln zu können ist eine wichtige Fertigkeit. (Symbolbild)

kennen und war davon magisch angezogen. Hier ging es nicht darum, mit raffinierten Tricks die Gegenseite über den Tisch zu

ziehen, sondern darum, Verhandlungssituationen umfassender zu verstehen und so bessere Ergebnisse zu erzielen, ohne dass sich jemand schlecht fühlt danach. Schliesslich gründeten Frits Philips und ich 1985 eine Firma, verhandelten eine vertraglich gesicherte Zusammenarbeit mit der Harvard Universität aus, um das Konzept in Europa bekannter zu machen, an die europäische Kultur anzupassen und Menschen in verantwortungsvollen Positionen darin zu schulen.

In der Öffentlichkeit wurden Sie vor Jahren durch Ihre Vermittlung im Streit zwischen Swissair-Management und -Piloten bekannt. Inwiefern war dieser Fall lehrreich?

Es war schon sehr viel Arbeit erforderlich, um überhaupt die richtigen Leute an einen Tisch zu bekommen. Wenn Leute am Tisch sitzen, die keine Kompetenzen haben, gibt es auch keinen Spielraum. Oft verhandeln ja nicht die Chefs selber, sondern sie delegieren jemanden und machen ihm strikte Vorgaben. Wenn diese Beauftragten nicht mit ihren Chefs um einen gewissen Spielraum verhandeln, kommen Verhandlungen nicht vom Fleck. Man braucht Flexibilität und einen Plan B, wenn man in Verhandlungen eintritt, sonst kann man auch einfach die Forderung bekannt geben. Beim Swissair-Fall kam uns entgegen, dass der Leidensdruck hoch war. Die Situation war kurz vor der Eskalation, Sturheit hätte beide Seiten zu Verlieren gemacht. Wir hatten schliesslich vier Gewerkschaftsvertreter und vier Manager am Tisch, klärten sehr sorgfältig die Vorgehensweise und fanden durch tage- und nächtelange Verhandlungen nach einer Woche eine gute Lösung.

Kommt es vor, dass auch Sie als Verhandlungsprofi an Ihre Grenzen stossen?

Oja. Bei den Verhandlungen mit den eigenen Töchtern, die in der Pubertät steckten, half mir alles Wissen dieser Welt nichts – da braucht es dann eher die Gabe, loszulassen. Aktuell stecke ich auch gerade in einer geschäftlichen Verhandlung, die schwierig ist, weil ich merke, dass ich wütend und enttäuscht bin. Da suche ich das Gespräch mit Menschen, die mich gut kennen, um meine Sicht auf die Situation zu überprüfen. Mit etwas Distanz wird einem bewusst, dass man in jeder noch so heiklen Lage die Wahl hat, sich so oder anders zu verhalten. Es lohnt sich weiter, sich immer auch grundsätzliche



Alexander Ilic ist der Erfinder der Scan-Maus. Der 31-Jährige ist jetzt zum Unternehmer des Jahres gekürt worden.

► [Die Mäuse des Wunderkindes](#)

Beruf+Berufung



Von der Schweizer Uni an die Zirkusschule in Rio: Loïse Haenni hat ihr Leben völlig auf den Kopf gestellt.

► [Ihre Zukunft hängt am seidenen Faden](#)

ENY BUDGET MANAGER ► PUBLIREPORTAGE

Mit dem persönlichen Budget Manager von eny Finance haben Sie Ihre Finanzen immer im Griff.

Beruf+Berufung

Fragen zu stellen, etwa die, ob die Interessen beider Seiten überhaupt durch Verhandlungen befriedigt werden können; oder ob es womöglich besser ist, die Verhandlungen zumindest zu unterbrechen und sich mehr mit Alternativen zu befassen. Manchmal braucht es ein Nein, damit man später einen Weg findet, mit gutem Gefühl Ja zu sagen.

Kontakt und Information:

www.eggerphilips.ch

Literatur:

R. Fisher/W. Ury/B. Patton: Das Harvard-Konzept. Campus Verlag.



Wie übt man sinnvoll Macht aus? Drei neue Bücher zeigen Vorbilder und bieten Entscheidungshilfe.

► [Wenn Chefs über die Bücher gehen](#)

Blogfeeds

 [RSS Blog](#)

 [RSS Kommentare](#)

 [Atom Blog](#)

Sie können Kommentare zu diesem Eintrag über den [RSS-2.0-Feed](#) verfolgen. Sie können einen [Kommentar hinterlassen](#) oder einen [Trackback](#) von Ihrer Website hierher setzen.

 Empfehlen

 Du empfiehlst das. [Sign Up](#), um die Empfehlungen deiner Freunde sehen zu können.

 Empfehlen

1 Kommentar zu „*«Lieber ein friedlicher Dissens als ein fauler Kompromiss»*“

Walter Bossert sagt:

10. November 2012 um 09:01

Da sollten doch unsere Regierungsmitglieder wieder mal die Schulbank drücken! Diese "Verhandeln" all zu oft im Interesse der Partei und nicht im Interesse des Landes! An dem "Erfolg" lässt sich dies gut erkennen. Es ist ein Unding, wenn die gleiche Person, welche am Vortag sagte sie möchte in die EU am nächsten Tag einen Vertrag mit dieser auszuhandeln versucht welcher genau dem Gegenteil entspricht.

Kommentieren

Name (benötigt)

E-Mail (wird nicht veröffentlicht) (benötigt)

Website

Die Redaktion behält sich vor, Kommentare nicht zu publizieren. Dies gilt insbesondere für ehrverletzende, rassistische, unsachliche, themenfremde Kommentare oder solche in Mundart oder Fremdsprachen. Kommentare mit Fantasienamen oder mit ganz offensichtlich falschen Namen werden ebenfalls nicht veröffentlicht. Über die Entscheide der Redaktion wird keine Korrespondenz geführt.

Ressorts: [Bern](#) · [Schweiz](#) · [Ausland](#) · [Wirtschaft](#) · [Börse](#) · [Sport](#) · [Kultur](#) · [Panorama](#) · [Wissen](#) · [Leben](#) · [Digital](#) · [Auto](#)
Marktplatz: [Immobilienmarkt](#) · [Stellenmarkt](#) · [Weiterbildung](#) · [Gratis-Inserate](#) · [Espace Multimedia](#) · [Online-Werbung](#) · [Kooperationen](#)
Dienste: [RSS](#) · [Suche](#)
Der Bund: [ePaper](#) · [Archiv](#) [derbund.ch](#) · [Langzeitarchiv](#) · [Impressum](#) · [Inserieren](#) · [Aboservice](#) · [Leserbrief](#) · [Kontakt](#) · [Engagement](#) · [Geburtstagszeitung](#)

Partner-Websites: [20minuten.ch](#) · [20minutes.ch](#) · [alpha.ch](#) · [annabelle.ch](#) · [anzeigerkerzers.ch](#) · [automobilrevue.ch](#) · [bantigerpost.ch](#) · [bernerbaer.ch](#) · [bernerzeitung.ch](#) · [berneroberlaender.ch](#) · [capitalfm.ch](#) · [car4you.ch](#) · [dasmagazin.ch](#) · [eload24.com](#) · [fashionfriends.ch](#) · [finder.ch](#) · [friday-magazine.ch](#) · [fuw.ch](#) · [homegate.ch](#) · [jobsuchmaschine.ch](#) · [jobup.ch](#) · [jobwinner.ch](#) · [murtenbieter.ch](#) · [mytamedia.ch](#) · [piazza.ch](#) · [radio24.ch](#) · [ratschlag24.com](#) · [renovero.ch](#) · [schweizerbauer.ch](#) · [schweizerfamilie.ch](#) · [search.ch](#) · [solothurnerwoche.ch](#) · [sonntagszeitung.ch](#) · [tagblattzuerich.ch](#) · [tagesanzeiger.ch](#) · [telebaern.ch](#) · [telezueri.ch](#) · [thunertagblatt.ch](#) · [tilllate.com](#) · [zattoo.com](#) · [zueritipp.ch](#)

© Tamedia AG 2010 Alle Rechte vorbehalten