AUS DEM IUSTORIA-BLOG

Die Gegenseite ohne Mandat: Der teuerste Stuhl am Verhandlungstisch ist der leere

> *Neunzig Minuten Verhandlung, dann „das muss ich noch besprechen". Jetzt merken Sie, dass Sie Ihre Karten jemandem gezeigt haben, der nichts unterschreiben kann.*

MGR. JAN VYTŘÍSAL

16. 9. 2026 · 11 min Lesezeit

Neunzig Minuten Verhandlung, die Gegenseite nickt, es geht voran, und dann fällt der Satz: „Das muss ich noch mit... besprechen." Jetzt merken Sie, dass Sie die ganze Zeit gar nicht verhandelt haben. Sie haben bloß jemandem kostenlos Ihre Karten gezeigt, der nichts unterschreiben kann.

Die häufigste Niederlage, die nirgends gezählt wird

Bei einer „verlorenen Verhandlung" denkt jeder an eine schlechte Einigung. Die häufigste Niederlage am Verhandlungstisch sieht aber anders aus, und in keiner Statistik taucht sie auf: **die Verhandlung mit jemandem, der nicht entscheiden kann.** Sie tragen Ihre Argumente vor, legen Zahlen offen und verraten, was Ihnen wichtig ist und worauf Sie verzichten könnten. Die Gegenseite nimmt das alles „zur Rücksprache" mit nach Hause. Der eigentliche Entscheider, den Sie nie zu Gesicht bekommen haben, erhält so ein vollständiges Bild Ihrer Position, während Sie über ihn nichts wissen. In der nächsten Runde sitzen Sie dann jemandem gegenüber, der Sie durchschaut hat, ohne dass Sie ihn je einschätzen konnten.

In der Praxis nennt man einen solchen Abgesandten einen Späher. Firmen schicken ihn manchmal aus Unvermögen (es ging eben, wer gerade Zeit hatte), manchmal aus Bequemlichkeit und manchmal ganz bewusst. Der Späher ist nämlich eine hervorragende Taktik: Er sammelt Informationen, kostet nichts und riskiert nichts, und alles, was er zusagt, lässt sich am nächsten Tag mit „die Geschäftsführung hat das leider nicht genehmigt" wieder einkassieren. Dieser Satz ist übrigens auch für sich genommen eine Verhandlungstechnik. Man vereinbart die Bedingungen, lässt Sie in Gedanken schon abschließen und kommt dann mit „das muss der Chef noch absegnen, und der will zehn Prozent bessere Konditionen" zurück. Weil Sie sich innerlich schon einig sind, tut das Zugeständnis weniger weh. Die Technik heißt höhere Autorität und ist so alt wie der Pferdehandel.

Gegen beides wappnen Sie sich, bevor Sie sich an den Tisch setzen.

Die erste Frage der Vorbereitung: Wer entscheidet wirklich

Bei der Vorbereitung konzentrieren sich die meisten auf Argumente. Die kommen aber erst an dritter Stelle. Zuerst müssen Sie klären: **Wer entscheidet auf der anderen Seite wirklich?** Gemeint ist nicht die formale Zuständigkeit. Der im Handelsregister eingetragene Geschäftsführer ist nicht unbedingt derjenige, ohne dessen Nicken nichts geschieht. Das kann ebenso gut ein Gesellschafter im Hintergrund sein, der Finanzchef, die Ehefrau, die Bank, ein Schlüsselkunde oder ein Anwalt, dem die Gegenseite blind vertraut.

Quelle	Was Sie daraus erfahren
Handelsregister und Urkundensammlung	Wer Verträge und Abschlüsse unterschreibt, wie vertreten wird
Gesellschafterstruktur	Ein Alleingesellschafter-Geschäftsführer entscheidet selbst; eine zersplitterte Struktur heißt, Ihr Gegenüber muss überzeugen
Ihre eigene Korrespondenz	Wer in Kopie stand, als es ernst wurde
Menschen, die mit der Firma Geschäfte machen	Was im Register nicht steht — wer wirklich das letzte Wort hat

Am Ende der Vorbereitung sollten Sie mehr in der Hand haben als einen Namen auf der Einladung, nämlich die Antwort auf die Frage: *Kann der Mensch, der kommt, vor Ort eine Einigung in dem Umfang schließen, über den wir verhandeln wollen?* Wenn Sie das nicht wissen, finden Sie es heraus. Wenn er es nicht kann, überlegen Sie genau, was Sie am Tisch preisgeben, oder verschieben Sie die Verhandlung, bis der Richtige dasitzt.

Die Mandatsprüfung in den ersten fünf Minuten

Ob Ihr Gegenüber ein Mandat hat, lässt sich am Tisch höflich prüfen, und das gehört an den Anfang und nicht ans Ende. Drei Formulierungen, die ich selbst verwende und die niemanden kränken:

„Bevor wir beginnen: Ich würde heute gern möglichst zu einer Einigung kommen, die sich gleich bestätigen lässt. Gibt es etwas, das Sie gegebenenfalls noch genehmigen lassen müssten, damit wir es von vornherein berücksichtigen?" Das ist höflich und konstruktiv, und die Antwort verrät Ihnen alles. Wer das Mandat hat, sagt das gern. Wer es nicht hat, fängt an herumzudrucksen, und auch das ist eine Antwort.

„Wenn wir uns heute auf die Eckpunkte einigen, wer unterschreibt dann bei Ihnen, und bis wann?" Die Frage nach der Unterschrift ist konkreter als die nach der „Zustimmung", und man kann ihr schlechter ausweichen.

Und wenn Sie das Spiel mit der höheren Autorität schon kommen sehen: „Ich schlage vor, dass wir zu Beginn klären, in welchem Umfang wir heute beide abschließen können. Wir sind bereit, uns über die Sache in vollem Umfang zu einigen." Damit liegt der Ball bei der Gegenseite. Entweder sie erklärt dasselbe, oder sie räumt eine Beschränkung ein, und Sie richten danach aus, wie viel Sie preisgeben.

> **WICHTIG**
>
> Wenn Sie feststellen, dass die Gegenseite kein Mandat hat, endet die Verhandlung nicht, sie ändert nur ihren Zweck. Mit dem Boten verhandeln Sie nicht mehr; Sie schicken über ihn eine Nachricht an den, der entscheidet.

Sie sprechen gewissermaßen durch ihn hindurch. Sie geben ihm Argumente mit, die so einfach und handlich sind, dass er sie zu Hause richtig wiedergibt, am besten schriftlich („damit unterwegs nichts verloren geht"). Und Sie legen nichts offen, was nicht auf dem Schreibtisch eines Menschen landen soll, den Sie nicht kennen. Ihre Zahlen heben Sie sich für den auf, der Ja sagen kann.

Was tun, wenn das Mandat fehlt: wie viel aufdecken

Ich halte mich an folgende Regel:

Ich decke auf	Ich decke nicht auf
Warum der jetzige Zustand für beide Seiten unhaltbar ist	Meine Zahlen
Was die Gegenseite erwartet, wenn wir uns nicht einigen	Meine Prioritäten — was zentral und was verhandelbar ist
Welche Risiken ihre Position trägt	Meinen Zeitdruck

Gerade die drei Punkte in der rechten Spalte braucht der Entscheider, um für die nächste Runde eine Gegenstrategie vorzubereiten.

Dazu kommt eine weitere Disziplin: **keine Teilzugeständnisse an einen Boten.** Ein Zugeständnis in einer Runde, die gar nicht mit einer Einigung enden kann, ist verschenkt. In der nächsten Runde dient es als Ausgangspunkt, und Sie haben nichts dafür bekommen. Zugeständnisse tauscht man nur gegen Zugeständnisse, und zwar an einem Tisch, an dem jemand sitzt, der zu diesem Tausch befugt ist.

Das eigene begrenzte Mandat als Schild

Jetzt drehe ich die Sache um, denn die Frage des Mandats hat zwei Seiten, und die andere spielt Ihnen in die Hände. Ein begrenztes Mandat, das Sie von vornherein ehrlich offenlegen, gehört zu den stärksten Verteidigungspositionen in einer Verhandlung.

Wenn ich für einen Mandanten verhandle, habe ich meist einen vereinbarten Rahmen, in dem ich mich bewegen darf. Das sage ich der Gegenseite gleich zu Beginn: „Ich habe ein Mandat, in einem bestimmten Umfang abzuschließen; gehen wir darüber hinaus, muss ich zum Mandanten zurück." Was ich damit gewinne: Jeder Versuch, mir ein Zugeständnis außerhalb dieses Rahmens abzuringen, prallt an einer Struktur ab, und die lässt sich im Unterschied zu meinem Willen nicht brechen. „Ich würde Ihnen gern entgegenkommen, aber ich kann nicht" ist ein kugelsichererer Satz als „ich will nicht". Aus genau diesem Grund müssen Autoverkäufer übrigens „erst den Chef anrufen", nur dass es bei ihnen ein Trick ist. Ehrlich eingesetzt funktioniert es genauso und ist obendrein belastbar: ein echter Rahmen, ein echter Mandant und eine echte Rücksprache für ein neues Mandat, wenn die Verhandlung Informationen zutage fördert, die das rechtfertigen.

Für Firmeninhaber folgt daraus ein Rat, der paradox klingt: **Gehen Sie zu Schlüsselverhandlungen nicht persönlich, auch wenn Sie alles entscheiden dürfen.** Wer am Tisch alles entscheiden kann, kann dort auch alles verlieren, sei es im Affekt, aus Erschöpfung oder unter gezieltem Druck. Wer mit einem festen Rahmen verhandelt und zu seinem Auftraggeber zurückmuss, hat eine eingebaute Sicherung gegen vorschnelle eigene Entscheidungen. Bei wichtigen Konflikten spricht das dafür, einen Anwalt auch dann mitzunehmen, wenn die Rechtsfragen nicht schwierig sind. Sie bezahlen dann weniger für Paragrafen als für eine Struktur, die Sie vor Ihrer eigenen Schnelligkeit schützt.

Aus der Praxis

Das Beispiel ist anonymisiert und verallgemeinert. Ein Vergleichstermin über eine Forderung im sechsstelligen Kronenbereich (umgerechnet etwa 4.000 bis 40.000 EUR). Die Gegenseite schickte einen Vertreter, der ganz offensichtlich nur eine Aufgabe hatte: herauszufinden, bei welchen Bedingungen wir vom Tisch aufstehen würden. Das merkten wir in den ersten Minuten, denn auf die Frage, ob er eine Einigung vor Ort bestätigen könne, antwortete er ausweichend. Also stellten wir um. Keine Zahlen, keine Prioritäten, dafür neunzig Minuten detaillierter, belegter Argumentation, warum die Position seines Mandanten nicht zu halten war, und zwar so aufgebaut, dass er sie zu Hause nacherzählen konnte. Eine eigene Zahl nannten wir kein einziges Mal. Das Ergebnis kam in der nächsten Runde, am Tisch mit dem Entscheider, der inzwischen von seinem eigenen Mann einen Bericht erhalten hatte, den der Sache nach wir geschrieben hatten.

Was Sie mitnehmen sollten

Vor der Verhandlung: Finden Sie heraus, wer wirklich entscheidet, und sorgen Sie dafür, dass er mit am Tisch sitzt. Zu Beginn der Verhandlung: Prüfen Sie höflich das Mandat; das dauert zwanzig Sekunden. Fehlt der anderen Seite das Mandat: Sprechen Sie durch den Boten, benennen Sie Probleme statt Lösungen, und machen Sie keine Zugeständnisse. Ihr eigenes begrenztes Mandat sollten Sie dagegen nicht als Schwäche mit sich herumtragen. Es ist ein Schild, das Sie selbst gewählt haben.

Über eine Gegenseite, die sich an gar keine Regeln hält, schreibe ich in Mit Terroristen verhandelt man nicht: Der irrationale Gegner. Wie man sich von einem Geschäftspartner trennt, ohne die Firma zu ruinieren, beschreibe ich in Geschäftspartnerschaft: Wie man sich trennt, und wer eigentlich für eine Gesellschaft handelt, in Der Gesellschaftsvertrag ist keine Formalität.

Das Profil des Entscheiders, also wer wirklich entscheidet, was ihn antreibt und wie man an ihn herankommt, ist der erste Punkt des Playbooks, das wir im War Room erarbeiten.

Steht Ihnen eine Verhandlung bevor, bei der Sie nicht wissen, wer gegenübersitzt? Das vorher herauszufinden ist billiger, als es nach neunzig Minuten festzustellen. Schreiben Sie uns, oder lesen Sie, was die Vorbereitung im War Room umfasst.

Der Text ist eine allgemeine Darstellung und keine Rechtsberatung; jede konkrete Situation erfordert eine eigene Beurteilung. Der beschriebene Fall ist anonymisiert und verallgemeinert; ein Ergebnis lässt sich in keiner Sache garantieren. Rechtsstand: August 2026.

Die Gegenseite ohne Mandat: Der teuerste Stuhl am Verhandlungstisch ist der leere

Mgr. Jan Vytřísal · Veröffentlicht 16. 9. 2026

https://www.iustoria.cz/de/blog/die-gegenseite-ohne-mandat/

Der Text ist urheberrechtlich geschützt. Die unveränderte Weitergabe des gesamten Dokuments ist willkommen; die Übernahme von Teilen in andere Texte nur mit Quellenangabe. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.