

Handelsblatt

[Handelsblatt.com](https://www.handelsblatt.com) vom 07.11.2022

Meinung Gastbeiträge Expertenrat Marcus Schreiber
Gastkommentar

Der Tanz mit dem Teufel in Katar - Eine Lektion aus Sicht der Verhandlungstheorie

Bei der WM in Katar gibt es zwei gegensätzliche Lager: Die einen setzen auf Boykott und die anderen auf Kooperation. Für Verhandlungen sind jedoch beide Fraktionen wichtig.

Eines vorweg: Als die Fußballweltmeisterschaften 2018 und 2022 an Russland und Katar vergeben wurden, war ich schlichtweg sprachlos. Über die WM Russland brauchen wir nicht mehr zu reden, auch wenn der Protest in Deutschland damals beschämend moderat ausfiel.

Aber eine WM nach Katar zu vergeben, an einen Wüstenstaat halb so groß wie Rheinland-Pfalz, ohne jede Fußballtradition oder -relevanz, das regte mich als Fußballfan schrecklich auf. Noch mehr empörte mich, dass Katar neben Iran einer der größten Sponsoren des internationalen Terrors ist - ein Thema, das mir bei allen Diskussionen über dortige Queer-Rechte gerade etwas unterzugehen scheint. Die Fifa wäre nicht die Fifa, wenn all das eine Rolle gespielt hätte.

Als Ökonom habe ich das Prinzip der "Sunk Costs" tief verinnerlicht. Es bedeutet salopp gesprochen, dass man nicht über die verschüttete Milch jammert, sondern sich fragt, wie man das Beste aus der Situation macht. Wenn wir also die Vergabe der WM nach Katar nicht mehr rückgängig machen können, dann sollten wir uns fragen, was nun das "Beste" ist, was wir in dieser Situation tun können. Ganz unzweifelhaft wäre dies, etwas zum Guten zu bewegen - sei es in Katar oder bei der Fifa, damit wir demnächst nicht schon wieder eine aseptische WM in einem totalitären, fußballfernen Land haben.

Dieses Ziel verfolgen nun auch zwei gegensätzliche Lager, die sich fast unversöhnlich in Bezug auf den Umgang mit Katar gegenüberstehen. Da ist zum einen die Protest- und Boykottfraktion, die die Arbeitsbedingungen von Wanderarbeitern und Diskriminierung von Minderheiten für so unerträglich hält, dass die WM auf keinen Fall ein fröhliches Fest, kein Erfolg und damit keine Werbeveranstaltung für Katar werden darf.

Auf der anderen Seite steht die "Wandel durch Handel"-Fraktion, die davon überzeugt ist, dass nur mit Kooperation und diplomatischem Ton hinter verschlossenen Türen etwas erreicht werden kann. Deren Argumente haben wir fast wortgleich in Bezug auf den Umgang mit China und Russland gehört.

Etwas zu gewinnen und zu verlieren zu haben

Als Verhandlungsexperte bin ich überzeugt, dass keine von beiden allein etwas erreichen wird. Wenn ich von Unternehmen in der Vorbereitung von Verhandlungen um Rat gebeten werde, dann folge ich oft einem einfachen Prinzip: Wer etwas erreichen will in einer Verhandlung, muss sicherstellen, dass die andere Seite viel zu gewinnen, aber auch viel zu verlieren hat.

Beispielhaft in den Unternehmenskontext übersetzt bedeutet dies, dass ich von einem strategischen Partner und Zulieferer, der alle Aufträge in den letzten Jahren bekommen hat und von seiner Position weiß, nicht allzu viel Entgegenkommen in Verhandlungen erwarten sollte.

Im Gegenteil, das Gegenüber wird sehr selbstbewusst auftreten und eigene Forderungen aufstellen. Mir fehlen schlicht die Hebel. Ich kann nichts mehr zusätzlich anbieten. Noch schlimmer ist aber das andere Extrem: ein Partner, den ich kurzfristig nicht loswerden kann, der aber keine langfristige Zukunft hat, ist - sofern er dies realisiert - geradezu gefährlich. Wer nichts zu gewinnen und nichts mehr zu verlieren hat, kann jedes vertragliche Schlupfloch für extreme Forderungen nutzen.

Das ist die Lektion, die ich der "Boykott-Fraktion" mitgeben würde. Wenn man es gut mit ihnen meint, könnte man sie nach Max Weber als Gesinnungsethiker bezeichnen. Sollten sie aber wirklich etwas erreichen wollen, dann darf man Katar in keine Position bringen, in der das Ergebnis, nämlich die kategorische Ablehnung, der Boykott und Protest von vornherein feststeht.

Die "Boykott-Fraktion" und die "Kooperationsfraktion" brauchen sich gegenseitig

Wenn mir jemand die Hochsprunglatte auf 1,45 Meter legt, lauf ich gar nicht erst an. Es mag objektiv betrachtet eine Höhe sein, über die Profisportler nur lachen. Aber egal wie sehr ich mich anstrenge, ich werde sie in meinem Alter und mit meinem Gewicht nicht erreichen. Genauso müssen wir in Katar auf einen realistischen Fortschritt hinarbeiten.

Lesen Sie auch: Kommentar: Ein Boykott der Fußball-WM ist keine Lösung

Bei der "Kooperationsfraktion" wiederum - nennen wir sie die Verantwortungsethiker - bin ich mir nicht ganz sicher, was

passieren müsste, dass sie auf Distanz von einem Staat wie Katar geht. Oder ab wann sie eigene Opfer in Kauf nehmen würde, falls keine Fortschritte erreicht werden.

So gegensätzlich sie auch auftreten, die beiden Gruppen sind bei näherem Hinsehen gar nicht voneinander unabhängig. Jeder Erfolg der einen Gruppe bedingt die Existenz der anderen. Die Boykottierer haben den Dialog eingestellt und erreichen allein gar nichts. Die ewigen Kooperierer stünden in ihren Gesprächen ohne den Druck der dogmatischen Protestierer mit weniger Verhandlungshebeln dar.

Unsere Lektion für China und Russland

Wie wohl 99,99 Prozent der Deutschen hatte ich bis 2010 nichts vom Kafala-System gehört. Wanderarbeiter müssen ihre Pässe bei ihren katarischen Arbeitgebern abgeben und geraten damit in komplette Abhängigkeit. Auch war mir das Ausmaß der Arbeitsunfälle auf katarischen Baustellen und die Zahl der Hitzetoten nicht bekannt.

Die "Gabriels" und "Hoeneße" haben schon recht, wenn sie auf die zumindest offizielle Abschaffung des Kafala-Systems und die auch von der internationalen Arbeitsagentur Ilo bestätigten Fortschritte beim Arbeitsschutz hinweisen. Es waren aber die dogmatischen Protestierer, die das Scheinwerferlicht auf die Missstände warfen und den notwendigen Lärm im Hintergrund veranstalteten, damit die Kooperierer etwas erreichen konnten.

Hätte ich die politischen Verhandlungen mit Katar über die Missstände vorbereiten und strukturieren sollen, hätte ich die zwei unterschiedlichen Gruppen exakt so erfunden. Interessanterweise ist die katarische Seite spiegelbildlich aufgestellt. Die weltoffenen Verhandler an der Front verweisen auf die konservativen Kräfte und mächtigen Strukturen im Hintergrund, die ihnen die Hände binden.

Was lernen wir daraus für unseren westlichen Umgang mit Xi Jinpings China und Putins Kreml? Wer Einfluss auf den Teufel haben will, muss bereit sein, mit ihm zu tanzen. Aber auch ebenso bereit sein, sein Zeug zu packen und den Ballsaal zu verlassen, auch wenn die kurzfristigen Kosten hoch sind.


Mehr: Welche Firmen vom Turnier in Katar profitieren - und welche nicht

Schreiber, Marcus

Quelle:	Handelsblatt.com vom 07.11.2022
Rubrik:	Meinung Gastbeiträge Expertenrat Marcus Schreiber
Dokumentnummer:	HB_28786436

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://archiv.handelsblatt.com/document/HBON_HB_28786436

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH - Zum Erwerb weitergehender Rechte:
nutzungsrechte@handelsblattgroup.com

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH