



Open Education Platform
for Management Schools

Publikationstyp: Lehrmaterialien

EIN NEUER ANSPRECHPARTNER Fallbasierte Aufgabensammlung

Version Nr. 1, 13. Mai 2020

Ruedi Käch
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publiziert auf: www.oepms.org
Unter doi: 10.25938/oepms.178



Open Education Platform
for Management Schools

EIN NEUER ANSPRECHPARTNER

Fallbasierte Aufgabensammlung

Version Nr. 1, 13. Mai 2020

Ruedi Käch
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Publikationsform: Aufgabensammlung
Institution: Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW
Schlüsselbegriffe: Beziehung und Vertrauen, Menschen und
Probleme, Interessen, mentale Vorbereitung
Einsatzbereich: Bachelorstudierende

Lizenz:



Dieses Werk ist lizenziert unter einer [Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Zitierweise nach APA:

Käch, Ruedi. (2020). Ein neuer Ansprechpartner. *Open Education Platform*.
Doi: 10.25938/oepps.178



Open Education Platform
for Management Schools

Didaktischer Reflexionsbericht:

Ein neuer Ansprechpartner

Ruedi Käch

*Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
Peter-Merian-Strasse 86, CH-4002 Basel, ruedi.kaech@fhnw.ch*

Abstract: Das Fallbeispiel beschreibt, wie eine vermeintlich stabile Geschäftsbeziehung aufgrund eines neuen Ansprechpartners (mit wesentlichen Entscheidungsbefugnissen) unerwartet eine unsichere Perspektive erhält. Die bedrohlich wirkende Ausgangslage ist zugleich ein geeigneter Nährboden, um eigene Befürchtungen auf andere zu übertragen. Allein auf der Basis einer neu aufzubauenden vertrauensvollen Beziehung besteht die Möglichkeit, die gemeinsamen geschäftlichen Aktivitäten fortzusetzen, und das setzt eine gezielte mentale Gesprächsvorbereitung voraus. Aus methodischer Sicht geht es insbesondere auch darum zu erkennen und aufzuzeigen, wie sich vorliegende Sachverhalte und persönliche Befindlichkeiten trennen und wie sich die hinter einer eingenommenen Position liegenden Interessen (Beweggründe) aufdecken lassen.



Inhaltsverzeichnis

1. Didaktischer Reflexionsbericht	2
1.1. Lernziele (Zielgruppe BA/MA/WB)	2
1.2. Ausgangslage	2
1.3. Was ist das Ziel der anstehenden Verhandlung?	3
1.4. Was lässt sich alles vorbereiten, klären?	3
1.5. Welche Fehler gilt es zu vermeiden?	4
1.6. Wie lässt sich das Verhalten des Leiters Aussendienst deuten?	4
1.7. Wie geht der Fleetmanager mit dem arrogant wirkenden Verhalten der Gegenseite um?	4
1.8. Welche wesentlichen methodischen Aspekte enthält dieses Praxisbeispiel?	5
1.9. Anmerkung des Autors	6
2. Unterrichtsmaterialien zum Thema «Verhandeln»	7
2.1 Einleitung und Problemstellung	8
2.2 Ein neuer Ansprechpartner (Ihre Perspektive als Fleet Manager)	8
2.3 Vorbereitung auf das Gespräch/die Verhandlung (Perspektive Fleet Manager)	9
2.4 Ein neuer Ansprechpartner (Ihre Perspektive als Leiter Aussendienst)	9
Literaturverzeichnis	11

1. Didaktischer Reflexionsbericht

1.1. Lernziele (Zielgruppe BA/MA/WB)

Die beiden ersten Thesen des Harvard-Konzepts stehen im Fokus der dargestellten Situation und müssen mit dieser in Verbindung gebracht werden. Inwiefern sind die methodischen Kenntnisse für die Bewältigung der Praxis entscheidend und an welchen Stellen zeigt sich das? Die Studierenden erkennen, wie gefährlich es ist, die vormalige reibungslose Geschäftsbeziehung als Vergleichsbasis zu sehen und zu werten. Damit würde der neue Ansprechpartner primär als Teil des Problems, statt als Teil der Lösung betrachtet. Entscheidend ist, dass die erste Begegnung nicht von ungünstigen Vorzeichen belastet wird. Offene Fragen und aktives Zuhören ermöglichen es, sich an die Interessen der Gegenseite heranzutasten. Den Studierenden wird bewusst, dass es ohne gezielte mentale Vorbereitung kaum gelingen wird, den arrogant wirkenden Gesprächsston des Leiters Aussendienst zu überhören. Sie realisieren, warum selbst scheinbar kleine Fehler die Fortsetzung der Verhandlung entscheidend beeinflussen können. Welche Modelle der Kommunikation und Verhandlungsführung sind nützlich, um sich auf das Gespräch vorzubereiten? Verhandeln ist eine besondere Form des Kommunizierens, wobei auch grundlegende Aspekte der Kommunikation einwirken und deshalb in die Überlegungen einzuschliessen sind. Die Studierenden können Bezüge zu den behandelten Kommunikations- und Verhandlungsmodellen (Schultz von Thun, 1981; Watzlawick, Beavin, & Jackson, 2000) herstellen und diese in die konkrete Situation einordnen. Zu thematisieren ist insbesondere auch das von David A. Lax und James K. Sebenius (2006) entwickelte 3-d Verhandlungsmodell. Wie lässt sich die Verhandlung «am Tisch» gezielt beeinflussen? Die Studierenden erkennen, dass die behandelten Modelle keine Abbilder der Wirklichkeit sind, aber helfen können, diese in ganz konkreten und auch unterschiedlichen Situationen zu verstehen (Kerngedanke). Modelle ermöglichen es, durch ihre allgemeine Gültigkeit deduktive Folgerungen im Hinblick auf besondere Sachverhalte zu ziehen. Die vorliegenden Unterrichtsmaterialien eignen sich im Fachgebiet Wirtschaftskommunikation (Bachelorstufe, Schwerpunkt Verhandlungsführung) für ausgedehnte Gruppenarbeiten mit einem anschließenden Austausch im Plenum über das gezielte Vorgehen. Möglich sind aber auch Rollenspiele, welche den Beobachtenden darüber Aufschluss geben, wo die kritischen Punkte dieser Verhandlung liegen und welche Lehren daraus zu ziehen sind. Ein Vorteil besteht zudem im Umstand, dass der Autor die «Auflösung» des Falls kennt. Die bisherige Verwendung der Unterrichtsmaterialien (dreimaliger Einsatz) verlief sehr positiv (gute Resonanz seitens der Studierenden).

1.2. Ausgangslage

Die geschilderte Situation lässt unschwer nachvollziehen, wie frustrierend es für den Fleetmanager sein muss, ein bisher wichtiges und gut laufendes Geschäft wider Erwarten gefährdet zu sehen. Es geht um sehr viel Geld, das plötzlich fehlen könnte und entsprechend hoch ist der psychische Druck, der auf dem Fleetmanager lastet. Ohne sorgfältige mentale Besinnung und Vorbereitung auf die möglichen kritischen Gelenkstellen dürfte es schwierig werden, die Situation zu retten und den Auftrag zu erhalten. Die anstehende Verhandlung muss deshalb mit den erwähnten Kernfragen in Beziehung gebracht werden:

1.3. Was ist das Ziel der anstehenden Verhandlung?

Beide Seiten haben konkrete Interessen, die abgeglichen werden müssen. Der Fleetmanager wird alles versuchen, um den Zuschlag trotz neuem Ansprechpartner wieder zu erhalten. Es geht also darum, die Geschäftsbeziehung auch angesichts der zwiespältigen Vorzeichen fortzuführen und einen gemeinsamen Weg zu finden. Das kann nur auf der Basis einer tragfähigen und vertrauensvollen Beziehung geschehen. Das kritische Telefonat könnte den Fleetmanager dazu verleiten, nur die Position des Leiters Aussendienst wahrzunehmen. Das Ziel des Gesprächs muss jedoch ganz klar darin liegen, die eigentlichen Interessen aufzudecken. Der Leiter Aussendienst möchte sich einerseits in seiner neuen Rolle und Funktion profilieren und andererseits den richtigen Entscheid für seine Unternehmung treffen (Fahrzeugflotte). Ganz wichtig ist für ihn, keinesfalls in den Verdacht zu geraten, den bisherigen Anbieter ohne objektiven Gründe zu bevorzugen. Die grosse Herausforderung für den Fleetmanager besteht darin, in diese Dimension der bestehenden Interessen vorzustossen. Zugleich geht es darum eine persönliche Beziehung aufzubauen und das kann nur mit einer positiven Ausstrahlung und konstruktiven Grundhaltung gelingen. Dazu gehören insbesondere auch körpersprachliche Signale.

1.4. Was lässt sich alles vorbereiten, klären?

Nebst der mentalen Vorbereitung (vgl. auch d-f) ist es wichtig, möglichst viel über den neuen Ansprechpartner in Erfahrung zu bringen. Kennt der Fleetmanager evtl. jemanden, der mit dem Leiter Aussendienst näher bekannt ist oder geschäftliche Erfahrungen gemacht hat? Damit liesse sich das Verhalten des Verhandlungspartners besser einschätzen und interpretieren. Zugleich müssen die möglichen Konkurrenzangebote analysiert, Stärken und Schwächen erkannt und konkretisiert werden. Es ist entscheidend, die eigene Stellung gegenüber der Konkurrenz möglichst objektiv zu erfassen.

Der Fleetmanager muss zudem merken, dass trotz aller ungünstigen Vorzeichen noch längst nicht alles verloren ist. Die Fragen des Leiters Aussendienst in Zusammenhang mit möglichen technischen Zusatzausrüstungen sind für den Fleetmanager vielversprechende Hinweise. So etwas würde man nicht erwähnen, wenn man dem Geschäft keine Chance mehr gibt. Hier kann jener nun seinen guten Willen und sein Entgegenkommen signalisieren (Preisangebot etc.), um auf die Interessen der Gegenseite einzutreten. Hier gibt es vermutlich Verhandlungsspielraum, der sich ausloten lässt. In diesem Umstand liegt ein Vorteil, über den die Konkurrenz nicht verfügt.

Was für jede Verhandlung gilt, wird an diesem Fallbeispiel besonders deutlich: Eine gezielte Vorbereitung ist zwingend und für den möglichen Erfolg entscheidend. Dabei geht es nicht nur um Sachfragen, sondern auch um die emotionale Ebene: »Emotionale Vorbereitung bedeutet, sorgfältig darüber nachzudenken, wie Sie eine gute Beziehung herstellen können und was Sie unmittelbar vor der Verhandlung tun können, um Ihren emotionalen Stress abzubauen« (Fisher & Shapiro, 2007, S. 219).

1.5. Welche Fehler gilt es zu vermeiden?

Die emotionale Belastung aufgrund der unerfreulichen Ausgangslage birgt die Gefahr eines unmittelbaren Reflexes: Der neue Leiter Aussendienst ist Ursache des Problems, er ist verantwortlich für die eingetrübte Atmosphäre und den auf dem Fleetmanager lastenden Druck. Es wird für diesen eine grosse Herausforderung sein, in der anstehenden Verhandlung eine lösungsorientierte und konstruktive Haltung auszustrahlen. Und genau hier liegt eine erste entscheidende Hürde. Wenn es dem Fleetmanager nicht gelingt, sich von der gefühlten Arroganz der Gegenseite zu lösen und er sich anstecken lässt, ist die Sache bereits verloren. Er muss somit daran arbeiten, was er ausstrahlen will. Wie will er dem Leiter Aussendienst begegnen und auf die unmittelbar entstehende Beziehung (die zurzeit noch gar nicht vorhanden ist) positiv einwirken? «Auf längere Frist resultiert eine gute Geschäftsbeziehung in Vertrauensvorschüssen und reduziert die Kosten jeder künftigen Verhandlung. Eine gute Beziehung zu schaffen und zu pflegen, kann dementsprechend unter Umständen sogar wichtiger sein als das aktuelle, kurzfristige Ergebnis» (Erbacher, 2017, S. 27).

Völlig kontraproduktiv wäre es auch, das gute und problemlose Verhältnis zum Vorgänger herauszustreichen, weil der Fleetmanager damit die Persönlichkeit des neuen Ansprechpartners angreift – wenn auch implizit. Dieser dürfte in dieser Hinsicht hoch sensibilisiert sein (er ist ja noch neu) und auf solche Signale besonders achten. Sicher wird der Fleetmanager überprüfen, wie die Zusammenarbeit in den letzten Jahren verlief und den Hinweis, die Zusammenarbeit sei einem „Automatismus gleichkommend“, genauer unter die Lupe nehmen. Falls er zu einer anderen Einsicht kommen sollte und das auch belegen könnte, müsste er den Vorwurf eines Fehlschlusses unbedingt vermeiden. Damit würde er die Beziehung unweigerlich belasten.

1.6. Wie lässt sich das Verhalten des Leiters Aussendienst deuten?

Arrogantes Verhalten kann auf ganz unterschiedliche Ursachen weisen. Häufig zeigt sich, dass persönliche Unsicherheit eine wesentliche Ursache ist. Wer sich unsicher fühlt, versucht das (oft) unbewusst zu kaschieren. Man zieht sich bildlich gesprochen eine Rüstung über (Schutz), klappt das Visier runter und begibt sich jetzt in den vermeintlich anstehenden Kampf. Die so wahrnehmbare Arroganz und Unnahbarkeit ist also quasi eine Überreaktion, mit der man die vorhandene Unsicherheit überspielen will.

Arrogantes Verhalten kann aber durchaus auch ein charakterliches Merkmal sein und muss nicht zwingend mit Unsicherheit in Verbindung stehen. Es gibt Personen, die sind so arrogant, wie sie sich geben.

1.7. Wie geht der Fleetmanager mit dem arrogant wirkenden Verhalten der Gegenseite um?

Wer zielorientiert verhandeln will, muss unbedingt hinter die äusserlichen Zeichen (hier Arroganz) blicken und sich vornehmen, deren Ursachen zu ergründen, «die Nuss zu knacken» und die eigentlichen Beweggründe aufzudecken. Mit offenen Fragen lädt man die Gegenseite zum Gespräch ein. Dabei darf durchaus auch Persönliches angesprochen werden: «Ein Gespräch über persönliche Themen zeigt mehr und macht verletzlicher, doch es gibt gleichzeitig die beste Möglichkeit, ein Gefühl der Verbundenheit herzustellen» (Fisher & Shapiro, 2007, S. 87). Der

Fleetmanager wird dabei auch erfahren, worauf der Leiter Aussendienst Wert legt, was ihm wichtig ist.

Die Gefahr ist allerdings gross, dass sich der Fleetmanager von der Haltung der Gegenseite infizieren lässt – und dann ist der Konflikt vorprogrammiert, mit allen negativen Auswirkungen auf die Beziehungsebene. Zugleich wirkt sich das auch auf den Verhandlungsgegenstand aus. Der Preis, das Angebot an sich etc. erscheinen dem potenziellen Abnehmer in einem ganz anderen Licht, als wenn die Beziehung von gegenseitigem Vertrauen geprägt ist. Das einzig richtige Vorgehen besteht darin, dem Gegenüber zu signalisieren, dass man seine Interessen erkennt. Die Botschaft, die der Fleetmanager aussendet, muss lauten: Ich will dich in deinem Vorhaben unterstützen, ich kann dir etwas bieten, wir ziehen letztlich am selben Strick. Damit besteht die Chance, dass der Leiter Aussendienst seine unnahbare und abweisende Art aufgibt und eine Basis für ein konstruktives Gespräch entsteht. Das alles erfordert vom Fleetmanager eine intensive mentale Vorbereitung. Nur, was auf der «Tribüne» sorgfältig und mit Bedacht reflektiert worden ist, lässt sich auf dem «Spielfeld» umzusetzen.

1.8. Welche wesentlichen methodischen Aspekte enthält dieses Praxisbeispiel?

Die erste These des *Harvard-Konzepts* (Fisher, Ury, & Patton, 2013) lautet, man solle Personen und Probleme getrennt voneinander behandeln. Eine emotional angereicherte Situation führt jedoch sehr schnell dazu, die Person (vgl. Leiter Aussendienst) mit dem Problem gleichzusetzen, zu identifizieren. Um diese Gleichung zu lösen, müsste man den Leiter Aussendienst ersetzen, was ausserhalb der realen Möglichkeiten liegt. Der einzige erfolgversprechende Weg führt deshalb über den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung. Und zugleich muss der zweifellos unangenehme und belastende Drucksituation mit beziehungsstabilisierenden Mitteln begegnet werden:

- Offene Fragen: Für das Gegenüber sind sie eine Einladung, die eigene Sicht oder Beurteilung eines Sachverhalts darzustellen. Sie sind zudem geeignet, gewisse Aspekte zu klären oder eingehender zu beleuchten. Wer in der Lage ist, gezielt zu fragen, merkt zugleich, was für eine anstehende Verhandlung wichtig sein könnte. Wo gibt es Hürden oder Hindernisse, aber auch gemeinsame Interessen.
- Aktiv zuhören: Diese Art des Zuhörens signalisiert Wertschätzung und das echte Interesse, die Anliegen der Gegenseite verstehen zu wollen, indem deren Aussagen paraphrasiert werden. Insbesondere wird beim aktiven Zuhören auch die nonverbale Ebene angesprochen (Augenkontakt, Mimik/Gestik als sichtbare Zeichen der Anteilnahme).
- Ich-Botschaften: Mit Ihnen können auch kritische Punkte angesprochen werden ohne die Gegenseite vor den Kopf zu stossen. Es handelt sich immer um persönliche Wahrnehmungen und nicht um Tatsachen. Sie ermöglichen es, individuelle Sichtweisen abzugleichen, statt darüber zu streiten, wer Recht hat.

Diese drei Massnahmen lassen sich kombinieren und bilden eine wichtige methodische Basis jeglicher Verhandlung.

Auch die zweite These des *Harvard-Konzepts* findet in der geschilderten Situation ihren Niederschlag: *Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen*. Der Leiter Aussendienst signalisiert vor allem, dass der künftige Auftrag durchaus auch an die Konkurrenz gehen könnte und das Geschäft keineswegs eine Formsache sei (Position). Sein Interesse, seine Beweggründe für die vordergründige Haltung (s. Perspektive Leiter Aussendienst) aber liegen primär darin, einen richtigen Entscheid zu treffen, sich erfolgreich in seine neue Funktion einzuarbeiten und die noch vorhandene Unsicherheit zu überwinden. Unnötige Risiken (Anbieterwechsel) will er nicht unbedingt eingehen, zumal die Konkurrenzangebote sich von dem des bisherigen Anbieters nur geringfügig unterscheiden. Er will nach aussen vor allem auch als eigenständige, kompetente Person wahrgenommen werden und nicht als blosse Kopie seines Vorgängers. Nur wer in der Lage ist, die hinter einer sichtbaren Position stehenden Beweggründe einer Person zu erkennen, kann auf die Verhandlung einen steuernd, agierenden Einfluss nehmen: «Um vernünftige Ergebnisse zu erzielen, muss man die Interessen, nicht die Positionen, in Einklang bringen» (Fisher, Ury & Patton, 2013). Selbstverständlich geht es dabei stets auch um die eigenen Interessen.

1.9. Anmerkung des Autors

Der Fleetmanager hatte mit seinem gut vorbereiteten Vorgehen Erfolg und erhielt den Zuschlag. Im Rahmen eines Apéros etwa vier Wochen nach Vertragsabschluss wurde der Leiter Aussendienst im lockeren Gespräch vom Fleetmanager darauf angesprochen, warum er sich denn beim telefonischen Erstkontakt derart reserviert, ja geradezu abweisend verhalten habe. Die doch sehr aufschlussreiche Antwort: «Habe ich so gewirkt? Dessen war ich mir gar nicht bewusst, aber wenn Sie das sagen...» Und etwas später: «Ah, jetzt kommt mir noch etwas in den Sinn, was mein Verhalten vielleicht besser erklären kann. Ich bin in meiner vormaligen Anstellung einmal der unlauteren Begünstigung bezichtigt worden, obwohl dieser Vorwurf nachweislich nicht haltbar war. Dennoch hatte mich das betroffen gemacht und ich nahm mir vor, künftig alles zu vermeiden, was je in diese Richtung deuten könnte. Vermutlich hatte ich also bei unserem Erstkontakt einfach überreagiert.» Damit wird auch klar, dass die arrogant wirkende Art mit Vergangenheitsbewältigung zu tun und keinesfalls auf die Person des Fleetmanagers gezielt hatte. Wenn dieser das Verhalten des Leiters Aussendienst aber auf sich bezieht, dann steht die anstehende Verhandlung unter sehr ungünstigen Vorzeichen. Und genau mit diesem Sachverhalt erhält die erste These des Harvard-Konzepts eine konkrete und praktische Bedeutung: Man soll *Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln*.

Aufgabensammlung:

Ein neuer Ansprechpartner

Ruedi Käch

*Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Hochschule für Wirtschaft,
Peter-Merian-Strasse 86, CH-4002 Basel, ruedi.kaech@fhnw.ch*

Abstract: Das Fallbeispiel beschreibt, wie eine vermeintlich stabile Geschäftsbeziehung aufgrund eines neuen Ansprechpartners (mit wesentlichen Entscheidungsbefugnissen) unerwartet eine unsichere Perspektive erhält. Die bedrohlich wirkende Ausgangslage ist zugleich ein geeigneter Nährboden, um eigene Befürchtungen auf andere zu übertragen. Allein auf der Basis einer neu aufzubauenden vertrauensvollen Beziehung besteht die Möglichkeit, die gemeinsamen geschäftlichen Aktivitäten fortzusetzen, und das setzt eine gezielte mentale Gesprächsvorbereitung voraus. Aus methodischer Sicht geht es insbesondere auch darum zu erkennen und aufzuzeigen, wie sich vorliegende Sachverhalte und persönliche Befindlichkeiten trennen und wie sich die hinter einer eingenommenen Position liegenden Interessen (Beweggründe) aufdecken lassen.

2. Unterrichtsmaterialien zum Thema «Verhandeln»

2.1 Einleitung und Problemstellung

Eine längere und vermeintlich stabile Geschäftsbeziehung wird aufgrund eines neuen Ansprechpartners (mit wesentlichen Entscheidungsbefugnissen) unerwartet in Frage gestellt. Für den zuständigen Fleetmanager (er ist für die allfällige Lieferung zuständig) ist die bedrohlich wirkende Ausgangslage eine echte Herausforderung, geht es doch letztlich um viel Geld. Der neue Leiter Aussendienst, ist ihm zwar noch nicht persönlich bekannt, aber ein geführtes Telefongespräch gibt eher Anlass zur Sorge, hat dieser doch explizit und in einem aus Ihrer Sicht überheblichem Tonfall erwähnt, für den geplanten Einkauf auch Konkurrenzofferten einer genaueren Prüfung zu unterziehen. Damit stehen die Vorzeichen für eine weitere Geschäftsbeziehung nicht besonders günstig. Immerhin wird der Fleetmanager für ein ausführliches Gespräch eingeladen, an welchem die Situation eingehend besprochen werden soll.

2.2 Ein neuer Ansprechpartner (Ihre Perspektive als Fleet Manager)¹

Sie sind Fleet Manager eines Autokonzerns und beliefern einen grossen Dienstleistungsbetrieb regelmässig mit Fahrzeugen für die Mitarbeitenden des Aussendienstes. Selbstverständlich müssen Sie sich bei der Lieferung neuer Modelle (etwa alle fünf Jahre) auch immer gegen die Konkurrenz durchsetzen können. Dass Sie in der Lage waren, zur zuständigen Person des erwähnten Betriebs (Leiter Aussendienst) im Verlaufe der letzten Jahre ein gutes Verhältnis aufzubauen, bringt Sie sicher in eine gute Ausgangslage. Zudem können Sie aufgrund dieser längeren Zusammenarbeit sehr direkt und schnörkellos kommunizieren - man kennt sich.

Aus gesundheitlichen Gründen musste der Leiter Aussendienst aber unerwartet und unwiderruflich ersetzt werden, und das kurz nachdem Sie eine Offerte für eine Erneuerung der bestehenden Fahrzeugflotte (fällig in 1-2 Jahren) eingereicht hatten. Aufgrund der guten langjährigen Beziehung zur Käuferseite dürfen Sie eigentlich davon ausgehen, dass Sie auch für den aktuellen Auftrag den Zuschlag erhalten, obwohl auch die Konkurrenz regelmässig Gelegenheit erhält, Angebote zu unterbreiten.

Unerwartet erreicht Sie nun der Anruf des neuen Leiters Aussendienst, der Ihnen ziemlich kurz angebunden die neue Situation und seine Funktion vorstellt und dann gleich betont, man werde Ihre Offerte zwar prüfen, insbesondere aber auch die der Konkurrenz. Die Zusammenarbeit mit Ihnen sei offenbar stets gut und problemlos gewesen, zugleich falle aber auf, dass Sie - fast einem Automatismus gleichkommend - stets berücksichtigt worden seien, trotz der durchaus überprüfenswerten Konkurrenzangebote. Er wolle damit nichts vorwegnehmen, Ihnen aber doch auch deutlich machen, dass die Vergabe dieses Auftrags (diesmal) keine Formsache sei. Zugleich möchte er Sie zu einer Besprechung einladen, weil es ein paar Fragen in Zusammenhang mit möglichen technischen Zusatzausrüstungen an den bestehenden Fahrzeugen gebe

¹ Der Autor hat die geschilderten Inhalte im Rahmen eines Beratungsauftrags aus nächster Nähe miterlebt. Sein Auftrag bestand im Wesentlichen darin, bei der Vorbereitung des Fleetmanagers auf die anstehende Verhandlung mitzuwirken.

(Navigationsgeräte der neusten Generation). Selbstverständlich soll in diesem Rahmen auch Ihre Offerte zur Sprache kommen. Sie wissen, dass der Leiter Aussendienst einen Kaufentscheid sicher mit seinen Ressortverantwortlichen besprechen wird, aber doch weitgehend in eigener Kompetenz entscheiden kann.

Der auf Sie eher aggressiv und arrogant wirkende Gesprächsston wie auch die knappe Mitteilung irritieren. Der Kontrast zum Vorgänger könnte nicht grösser sein. Bereits während des Telefongesprächs merken Sie, wie dieses Verhalten sofort auf Ihre Stimmung schlägt. Sie erkundigen sich anschliessend über diese Person und finden heraus, dass es sich um einen Ingenieur handelt, der vorher bei der AMAG in einer Kaderposition war. Zugleich machen Sie sich Gedanken, wie Sie das in einer Woche stattfindende Gespräch vorbereiten.

2.3 Vorbereitung auf das Gespräch/die Verhandlung (Perspektive Fleet Manager)

- a) Was ist das Ziel der anstehenden Verhandlung?
- b) Was lässt sich alles vorbereiten, klären?
- c) Welche Fehler müssen Sie vermeiden und warum?
- d) Wie lässt sich das Verhalten des Leiters Aussendienst deuten? Was könnten die Gründe für das arrogant wirkende Verhalten sein?
- e) Wie gehen Sie mit dem arrogant wirkenden Verhalten des Leiters Aussendienst um?
- f) Welche wesentlichen methodischen Aspekte enthält dieses Fallbeispiel?

2.4 Ein neuer Ansprechpartner (Ihre Perspektive als Leiter Aussendienst)

Sie sind neu in der Funktion als Leiter Aussendienst bei einem grossen Dienstleistungsbetrieb. Ihr Vorgänger musste aus gesundheitlichen Gründen zurücktreten und Sie haben die Chance genutzt, unter mehreren Bewerbungen den Zuschlag zu erhalten. Sie haben sich zwar als langjähriger Kadermitarbeiter bei der AMAG breite und fundierte Erfahrungen in einer führenden Position erworben, fühlen sich aber mit den Strukturen und Abläufen in der neuen Aufgabe noch zu wenig vertraut und sind sich Ihrer Unsicherheit bewusst. Diese wird verstärkt durch den Umstand, dass Sie den meisten externen Geschäftspartnern noch nicht persönlich bekannt sind. Sie denken insbesondere auch an einen grossen Einkauf zwecks Erneuerung der bestehenden Fahrzeugflotte. Ihnen liegt u. a. eine Offerte des Autokonzerns XY vor, mit der Ihr Vorgänger gut und aus Ihrer Sicht auch intensiv zusammengearbeitet hat. Sie zögern jedoch, diesen Anbieter nun wieder zu berücksichtigen, obwohl Sie eigentlich wissen, dass dieser qualitativ einwandfreie und sehr zuverlässige Fahrzeuge liefert. Es ist denn auch eher ein Bauchgefühl, das Sie zur Überlegung veranlasst, ob Sie bei dieser Gelegenheit nicht mal jemanden anderen berücksichtigen und die Fahrzeugmarke wechseln sollten. Sie würden damit

sicher auch ein Zeichen von Eigenständigkeit setzen, weil Sie ja nicht einfach als Kopie Ihres Vorgängers wahrgenommen werden wollen. Sie müssen zugleich abklären, wie die bisherigen Fahrzeuge in Kürze mit etlichen und dringend gewünschten technischen Ergänzungen (Kommunikationssysteme und GPS der neusten Generation) ausgerüstet werden sollen, immerhin geht es noch eine geraume Zeit, bis die geplanten neuen Fahrzeuge zum Einsatz kommen. Sie überlegen sich auch, ob solche technischen Neuerungen, die ebenfalls einen beträchtlichen finanziellen Aufwand bedeuten, sich vielleicht positiv auf eine Vertragsverlängerung mit dem bisherigen Anbieter auswirken könnten und wollen da mal herausspüren, was möglich ist. Selbstverständlich haben Sie inzwischen auch Offerten der Konkurrenz eingeholt. Diese liegen preislich aber in einer eher engen Bandbreite und auch die damit verbundenen vertraglichen Bedingungen sind durchaus vergleichbar.

Sie haben deshalb den zuständigen Fleet Manager angerufen und zu einem Gespräch eingeladen. Sie können sich vorstellen, dass der Auftrag aus erwähnten Gründen halt doch wieder an den bisherigen Konzern geht. Allerdings wollen Sie unbedingt vermeiden, dass der Eindruck entsteht, das Geschäft sei bloss noch eine Formsache. In Ihrer vorgängigen Funktion bei der AMAG sahen Sie sich nämlich einem Vorwurf ausgesetzt, der Sie sehr betroffen gemacht hat, weil er aus Ihrer Sicht völlig unzutreffend war. In Zusammenhang mit einer Auftragserteilung wurde Ihnen unlautere Begünstigung vorgeworfen, obwohl Sie durchaus objektivierbare Gründe für die Auftragserteilung geltend machen konnten. So etwas, haben Sie sich damals geschworen, soll Ihnen nicht noch einmal widerfahren. Aus Ihrer Sicht kann es deshalb sicher nicht schaden, wenn Sie etwas reserviert auftreten und den Eindruck, das Geschäft sei eine reine Formsache, gleich von Anbeginn zerstreuen. Sie wollen zudem herausfinden, ob die Chemie zwischen Ihnen und dem möglicherweise auch künftigen Geschäftspartner stimmt. Am Telefon merken Sie, wie dieser Ihnen zwar sehr freundlich begegnet, dann aber aufgrund der Darstellung Ihrer Sicht ziemlich schnell ruhig und einsilbig wirkt. Er hat sich aber sofort bereit erklärt, das Gespräch mit Ihnen zu führen. Ihr Hinweis am Telefon, der bisherige Autokonzern habe die Aufträge quasi automatisch erhalten, ist zudem zu relativieren. Das zeigt Ihnen eine nachträgliche genauere Abklärung, bei der Sie etwas weiter zurückblicken.

Literaturverzeichnis

- Erbacher, Ch. E. (2017). *Grundlagen der Verhandlungsführung* (4. Auflage). ETH Zürich: vdf Hochschulverlag AG.
- Erny, H. J., & Käch, R. (2005). *Klar und einfach kommunizieren*. Muri bei Bern: Cosmos.
- Fisher, R., & Shapiro, D. (2007). *Erfolgreicher Verhandeln mit Gefühl und Verstand*. Frankfurt am Main: Campus.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2013), *Das Harvard-Konzept* (25., überarbeitete Auflage). Frankfurt am Main: Campus.
- Käch, R. (2013). *Kooperieren und gewinnen*. *Unternehmerzeitung*, Nr. 5, Mai 2013, S. 48.
- Käch, R. (2019). *Interessen aufdecken, statt Positionen verteidigen*. *Unternehmerzeitung*, Nr. 3, März 2019, S. 26.
- Lax, D. A., & Sebenius, J. K. (2006). *3-d Negotiation. Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals*. MCGRAW-HILL Professional.
- Malhotra, D., & Bazerman M. H. (2015). *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table Beyond*. Boston: Harvard Business School.
- Schultz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. rororo.
- Ury, W. (2009). *Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln*. Frankfurt am Main: Campus.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (2000). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Hogrefe.
