

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften School of
Management and Law

Bachelor of Science in Business Administration
Vertiefung General Management 2017 bis 2020

Bachelorarbeit

Kompetitive und sachbezogene Ansätze der Verhandlungsführung in Literatur und Praxis – ein Vergleich

vorgelegt von:

Niklas Hans Feurer

Matrikelnummer: 17-656-109 Klasse W.BA.BO.17HS.VZGMa

eingereicht bei:

Khaldoun Dia-Eddine

Eingereicht am 27. Mai 2020

Danksagung

Management Summary

Verhandlungen mit Partnerunternehmen sind einer der zentralen Aspekte des erfolgreichen Wirtschaftens. Kaum ein Unternehmen aus der Branche Handel und Industrie ist in der Lage, den gesamten Produktionsprozess von der Rohstoffgewinnung über die Fertigung bis hin zum Vertrieb der Ware ohne Partner zu stemmen. Die Lieferketten haben vermehrt ein globales Ausmass angenommen und entsprechend ist es entscheidend geworden, Verhandlungen mit Lieferanten, Zwischenhändlern und Kunden zu führen. Doch es stellt sich die Frage, wie diese geführt werden sollen. In der vorliegenden Arbeit wurden zwei gegensätzliche Ansätze der Verhandlungsführung untersucht. Einerseits eine sachbezogene Vorgehensweise im Sinne des Harvard-Konzepts, welches für beide Seiten einen Mehrwert aus der Verhandlung stiften möchte, andererseits wurde ein kompetitives Vorgehen untersucht, welches anhand des Strategieklassikers «Die Kunst des Krieges» illustriert wird. Dieses zielt auf das einseitige Gewinnen der Verhandlung ab.

Anhand der Faktoren der Anwendbarkeit, der Lukrativität und des Relationship Managements wurde in einer ersten Phase im Rahmen einer Literaturrecherche ermittelt, dass die Faktoren Macht und Vertrauen bei der Wahl der Verhandlungsstrategie sowie deren Anwendbarkeit einen signifikanten Einfluss aufweisen, die Lehre jedoch in die Richtung zu tendieren scheint, dass sachbezogene Verhandlungsweisen sowohl lukrativer als auch besser für das Relationship Management sind.

Auf Basis dieser Erkenntnis wurden Experteninterviews mit Einkaufsleitern, CEOs und Beratungsunternehmen, die sich auf Verhandlungsführung spezialisiert haben, durchgeführt, um die Ergebnisse der Wissenschaft mit den Erfahrungen der Praxis in Verbindung zu bringen.

Auch wenn die Experten praktisch durchgehend die Einschätzung der Wissenschaft teilten, so wurde doch deutlich, dass in diesem Bereich nebst dem Vertrauen und der Macht, die auch hier der primäre Indikator für die passende Vorgehensweise darstellt, weitere Faktoren die Entscheidungsfindung beeinflussen. Diese Faktoren sind die Art der Beziehung, die Fähigkeiten des Verhandlungsführers, das individuelle Fairnessempfinden sowie der bestehende Zeitdruck. Auch scheint die Wirtschaft im Vergleich zur Wissenschaft deutlich pragmatischer und zuweilen gar opportunistisch mit der Wahl der Verhandlungsstrategie umzugehen. Somit ist es nicht möglich,

allgemeingültig zu entscheiden, welches Vorgehen sinnvoller ist, sondern man muss erkennen, dass die Kategorien des sachbezogenen und kompetitiven Verhandeln in der realen Wirtschaft fließend ineinander übergehen.

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG	II
MANAGEMENT SUMMARY	III
INHALTSVERZEICHNIS	V
TABELLENVERZEICHNIS	VII
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VIII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	IX
BEGRIFFSVERZEICHNIS	XI
GENDER-KONFORMITÄTSERKLÄRUNG	XII
1. EINLEITUNG	1
1.1 AUSGANGSLAGE	1
1.2 STAND DER FORSCHUNG	2
1.3 FRAGESTELLUNG	3
1.4 ABGRENZUNG	4
1.5 RELEVANZ DES THEMAS	4
1.6 METHODIK	5
2. ERKLÄRUNG DER KONZEPTE	6
2.1 DAS HARVARD-KONZEPT.....	7
2.1.1 <i>Trennen von Menschen und Sachfragen</i>	8
2.1.2 <i>Interessen in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen</i>	10
2.1.3 <i>Optionen entwickeln</i>	12
2.1.4 <i>Anwendung objektiver Kriterien</i>	14
2.2 SUN TZU – DIE KUNST DES KRIEGES	14
2.2.1 <i>Traditionelles kompetitives Verhandeln</i>	16
2.2.2 <i>Angreifen des Netzwerks</i>	18
2.2.3 <i>Falsche Versprechungen</i>	19
2.2.4 <i>Fehlleitung</i>	20
2.2.5 <i>Informationsbeschaffung</i>	21
3. IMPLIKATIONEN FÜR VERHANDLUNGEN	22
3.1 ANWENDBARKEIT UND KRITIK AM HARVARD-KONZEPT	22
3.1.1 <i>Sachbezogenes Verhandeln</i>	23
3.2 RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	26
3.2.1 <i>Sachbezogenes Verhandeln</i>	26
3.2.2 <i>Kompetitives Verhandeln</i>	27
3.3 LUKRATIVITÄT	29
3.3.1 <i>Sachbezogenes Verhandeln</i>	29
3.3.2 <i>Kompetitives Verhandeln</i>	30
3.4 THEORETISCHES FAZIT	30
4. QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS	32
4.1 AUFBAU UND ABLAUF DER INTERVIEWS.....	32
4.1.1 <i>Interviewleitfaden</i>	32
4.1.2 <i>Die Experten</i>	33
4.1.3 <i>Durchführung der Interviews</i>	34
4.2 INTERVIEW-ANALYSE	34
4.2.1 <i>Auswertungsmethode</i>	35
4.2.2 <i>Ergebnisse der Analyse</i>	36
4.3 ERKENNTNISSE AUS DEN ERGEBNISSEN DER ANALYSE	49
4.3.1 <i>Hintergrund und Selbsteinschätzung der Experten</i>	50

4.3.2	<i>Anwendung sachbezogener und harter Verhandlungsweisen</i>	50
4.3.3	<i>Lukrativität</i>	50
4.3.4	<i>Relationship Management</i>	51
4.3.5	<i>Anwendbarkeit der Vorgehensweise</i>	51
5.	ERKENNTNISSE DER ARBEIT	52
5.1	BEANTWORTUNG DER FRAGESTELLUNG	53
5.1.1	<i>Teilfrage 1</i>	53
5.1.2	<i>Teilfrage 2</i>	53
5.1.3	<i>Teilfrage 3</i>	56
5.2	KRITISCHE WÜRDIGUNG UND FORSCHUNGSEMPFEHLUNG	57
	LITERATURVERZEICHNIS	59
	ANHANG	XIII
	ANHANG A: INTERVIEWLEITFADEN	XIII
	ANHANG B: INTERVIEW TRANSSKRIPTE	XVIII
	<i>Experte: Exp. 1</i>	<i>xviii</i>
	<i>Experte: Exp. 2</i>	<i>xxviii</i>
	<i>Experte: Exp. 3</i>	<i>xli</i>
	<i>Experte: Exp. 4</i>	<i>li</i>
	<i>Experte: Exp. 5</i>	<i>lxiv</i>
	<i>Experte: Exp. 6</i>	<i>lxxvii</i>
	<i>Experte: Exp. 7</i>	<i>xc</i>
	<i>Experte: Exp. 8</i>	<i>civ</i>
	<i>Experte: Exp. 9</i>	<i>cxiv</i>
	ANHANG C: KODIERLEITFADEN	CXXII
	ANHANG D: STRUKTURIERUNG DER AUSSAGEN	CXXIX
	ANHANG E: THEORIE- UND PRAXISVERGLEICH	CLXXXIII

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptkategorie 1: Hintergrund und Selbsteinschätzung der Interviewpartner	cxxiii
Tabelle 2: Hauptkategorie 2: Anwendung sachbezogener oder harter Verhandlungsweisen.....	cxxvi
Tabelle 3: Hauptkategorie 3: Lukrativität.....	cxxvi
Tabelle 4: Hauptkategorie 4: Relationship Management.....	cxxvii
Tabelle 5: Hauptkriterium 5: Anwendbarkeit der Vorgehensweise.....	cxxviii
Tabelle 6: Strukturierung von Hauptkategorie 1: Hintergrund und Selbsteinschätzungen der Interviewpartner.....	cxxxvi
Tabelle 7: Strukturierung von Hauptkategorie 2: Anwendung sachbezogener oder harter Verhandlungsweisen.....	cliv
Tabelle 8: Strukturierung von Hauptkriterium 3: Lukrativität.....	clix
Tabelle 9: Strukturierung von Hauptkategorie 4: Relationship Management.....	clxviii
Tabelle 10: Strukturierung von Hauptkriterium 5: Anwendbarkeit der Vorgehensweise	clxxx
Tabelle 11: Theorie- und Praxisvergleich.....	clxxxvii

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell der Einflussfaktoren auf die situative Verhandlungsweise 55

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AEB	Allgemeine Einkaufsbedingungen
BATNA	Best alternative to negotiated agreement
Bsp.	Beispiel
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relationship Management
Dr.	Doktor
EBIT	Earnings before interest and Taxes
Et al.	et alii
etc.	et cetera
Exp.	Experte
JIT	Just in time
OR	Obligationenrecht
PON	Program of Negotiation
S.	Seite
SCM	Supply Chain Management
SRM	Supplier Relationship Management
V-Männer	Vertrauensperson

vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
ZHAW	Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften
ZOPA	Zone of possible agreement

Begriffsverzeichnis

A-Produkt	Produkte mit dem höchsten Wert für das Unternehmen
Bottom Line	hier verwendet als: Minimalziel einer Verhandlung
claiming value	Gefundenen Gewinn für sich beanspruchen
creating value	Gemeinsamen Gewinn suchen
Deadline Effect	Tendenz am Ende einer Verhandlung ein Konsens anzustreben
Distributiv	Synonyme Verwendung für hartes Verhandeln
Kompetitiv	Synonyme Verwendung für hartes Verhandeln
Lose-Win	Eine Verhandlung, die vom Gegenüber, zu Lasten von einem selbst gewonnen wurde.
offer zone	Differenz zwischen den jeweiligen Erstgeboten
Win-Win	Verhandlungsergebnis, bei dem keine der Parteien sich als Verlierer definiert.
Win-Lose	Eine Verhandlung, die auf die Kosten des Gegenübers gewonnen wird.
Zürcher Modell	Auf dem Harvard-Modell beruhendes Verhandlungskonzept, welches zusätzlich die Wertebene adressiert.

Gender-Konformitätserklärung

Aus Gründen der erleichterten Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit die Sprachform des generischen Maskulinums angewendet. Die Verwendung der männlichen Form soll geschlechtsunabhängig verstanden werden.

1. Einleitung

In der Einleitung dieser Arbeit soll die generelle Ausgangslage sowie die zugrundeliegende Problematik der Bachelorarbeit thematisiert werden. Die Forschungsfrage, deren Relevanz für die Wissenschaft und die angewandte Methodik werden ebenfalls erläutert. Weiter soll eine inhaltliche Abgrenzung vorgenommen werden.

1.1 Ausgangslage

Verhandeln stellt einen entscheidenden Bestandteil des Lebens dar. Unabhängig davon, ob versucht wird, politischen Konsens zwischen Parteien aus verschiedenen Spektren zu erreichen, neue Lieferverträge mit Kunden auszuhandeln oder ob man sich im Rahmen einer Beziehung mit der Gestaltung der nächsten Ferien beschäftigt - das Leben bedarf der Verhandlung (Fisher, Ury & Patton, 2019, S. 21; Olekalns & Smith, 2009, S. 347). Es stellt sich jedoch die Frage, wie am besten verhandelt wird. Die optimalen Verhandlungsstrategien und Verhandlungstaktiken hängen schliesslich nicht zuletzt davon ab, für wen das Resultat optimal sein soll.

Im Rahmen dieser Arbeit soll für in der Schweiz ansässige Handels- und Industrieunternehmen eruiert werden, ob integrative / sachbezogene oder aber distributive / kompetitive Verhandlungsansätze über das höhere Potenzial verfügen, einen Mehrwert für das eigene Unternehmen zu schaffen. Diese Fragestellung wird zunächst anhand zweier empirischer Verhandlungsansätze vertieft. Dazu wird vorab der Mehrwert auf den Ebenen *finanzielle Lukrativität* und *Einfluss auf das Kunden-Lieferantenverhältnis* untersucht.

Repräsentativ für eine sachbezogene Verhandlungsführung werden die Methoden von Fisher, Ury und Patton's Buch "Das Harvard Konzept" analysiert und dem chinesischen Militärstrategie-Klassiker von Sun Tzu "Die Kunst des Krieges"(Eisenhofer, 2018), als Vertreter einer kompetitiven Vorgehensweise (Fang, 2006, S. 54), gegenübergestellt.

Im Rahmen dieser Arbeit sollen ausschliesslich Antworten auf die Forschungsfrage in Bezug auf Liefervertragsverhandlungen im Kontext von langfristigen Geschäftsbeziehungen gesucht werden. Eine umfassendere Untersuchung würde den

vorgegebenen Rahmen dieser Arbeit sprengen (vgl. *konkretisierend Abs. 1.3 nachstehend*).

1.2 Stand der Forschung

Folgt man der Prämisse von Fisher et. al. (2019, S.22), gibt es grundsätzlich lediglich zwei Arten von Verhandlungsführern: Die «harten», die auf Kosten der Beziehung ihre Ziele verfolgen, und die «weichen», die zu Lasten ihrer Ziele die Beziehung zu ihrem Geschäftspartner schützen. In beiden Situationen verliert kurzfristig eine Partei – langfristig verlieren beide. Das Harvard-Konzept scheint einen Ausweg aus diesem Dilemma zu weisen (Fisher et al., 2019, S. 22-24).

Gemäss den Ansätzen der sachbezogenen Verhandlungsführung soll stets eine wertschaffende Situation für alle Beteiligten angestrebt werden (Claydon & Chick, 2005, S. 221; De Dreu, 2004, S. 115). Hierbei liegen dem Vorgehen Überlegungen im Sinne von "(...) expand the cake and then divide it (...)" (Claydon & Chick, 2005, S. 223) zugrunde. Damit wird ausgesagt, dass durch Fokus auf die Interessen der Beteiligten, statt auf deren individuelle Positionen, mehr Wert für beide generiert werden kann, als wenn einseitig das "Gewinnen" der Verhandlung angestrebt wird (Fisher et al., 2019, S. 75-95). So gehen Muringhan et al. (1999, S. 314) davon aus, dass die verhandelnden Parteien stets «(...) share some degree of correspondance or compability». Soll heissen: irgendein gemeinsamer Nenner kann immer gefunden werden. Im Sinne von Exp. 2 (Interview Exp. 2) lässt sich diese Aussage konkretisieren, indem gefolgert wird, dass das Ziel einer sachbezogenen Verhandlungsweise so definiert werden kann, dass nach dem Vergrössern des Kuchens selbst das kleinere Stück immer noch grösser ist, als das grössere Stück des ursprünglichen Kuchens zu Beginn war.

In diesem Zusammenhang wird in «Das Harvard Konzept» unter anderem proklamiert, dass man sich im Rahmen einer Verhandlung von spezifischen Positionen wegbewegen muss, um die eigentlichen Interessen des Gegenübers zu erkennen, um so eine bessere Lösung für beide Parteien zu finden (Fisher et al., 2019, S. 75-95). Exp. 7 (Interview Exp. 7) merkt in diesem Zusammenhang an, dass es nicht lediglich darum gehe, gemeinsame Interessen zu finden, sondern stets kreative Lösungen anzustreben sind, die die Interessen beider Seiten erfüllen können. Die generelle Logik hinter diesem Vorgehen erscheint leicht zugänglich und dem heutigen Zeitgeist vieler Bereiche der vernetzten Wirtschaft

(wie etwa dem Supply Chain Management, wo Lieferanten zum Wohl des eigenen Unternehmens nicht als Gegner, sondern als Partner betrachtet werden (Wertz, 2000, S. 1-3) zu entsprechen.

Konträr zur sachbezogenen Verhandlungsweise und als Musterbeispiel für die kompetitive Verhandlungsführung kann etwa Sun Tzu's «Die Kunst des Krieges» genannt werden. Hier wird spezifisch auf die Wichtigkeit der Täuschung und auf die Relevanz von Spionen zur Informationsbeschaffung hingewiesen (Eisenhofer, 2018, S. 107-110). Auch aktuellere Literatur anerkennt die Wichtigkeit zur Informationsbeschaffung innerhalb der Organisation des Verhandlungspartners. So spricht etwa Schraner (2018, S.128-130) in diesem Zusammenhang von sogenannten V-Männern, welche - natürlich im Rahmen der Legalität - einem solche Informationen zu tragen sollen. Adaptiert man diese Überlegungen auf eine Verhandlung, muss diese als distributiv kategorisiert werden. Bei einem solchen Vorgehen sind die wahrgenommenen Endoptionen auf Sieg oder Niederlage reduziert (Portner, 2010, S. 148-150), was die Möglichkeit, «den Kuchen zu vergrössern», auszuschliessen scheint, womit die Ressourcen lediglich aufgeteilt werden können (De Dreu, 2004, S. 115). Es könnte also angenommen werden, dass diese Art der Verhandlung dem integrativen Ansatz unterlegen sei, da die Menge des aufzuteilenden Kuchens bei distributiven Vorgehensweisen gesamthaft geringer bleibt.

Trotz der Popularität und dem Einfluss des Harvard Konzepts (Tenbergen, 2001, S. 1) gibt es aber auch Kritiker der darin aufgestellten Thesen (Funken, 2001; McCarthy, 1991; White, 1984; Tenbergen, 2001). So unterstellt etwa White (1984, S. 115-117) den Autoren wiederholt Naivität, wenn es um den Wandel von Positionen in Interessen bei einer Verhandlung geht. Unter anderem weist er darauf hin, dass zu fortgeschrittenen Zeitpunkten einer Verhandlung jede Bewegung in Richtung eines Konsenses zu effektivem Schaden an den eigenen Interessen führen muss (White, 1984, S. 115-116). Wird diese Aussage auf den Kontext einer Preis- Liefervertragsverhandlung übertragen, stellt sich die Frage, inwiefern sachbezogene Ansätze überhaupt praktikabel sind.

1.3 Fragestellung

Basierend auf dem gerade dargelegten Stand der Lehre in Bezug auf die Verhandlungsführung soll die eingangs genannte Fragestellung folgendermassen konkretisiert werden:

1. Sind theoretisch im Rahmen lang andauernder Kunden-Lieferanten-Beziehungen distributive / kompetitive Ansätze der Verhandlungsführung dem sachbezogenen Verhandeln unterlegen?
2. Ist eine Verhandlungsstrategie im Sinne des Harvard-Konzepts in der Praxis durchgehend anwendbar und verbreitet?
3. Besteht zwischen theoretischen Ansätzen und deren Anwendung in der Wirtschaft eine Diskrepanz?

Der Anspruch dieser Arbeit besteht darin, eruieren zu können, ob verbreitete Theorien der Lehre bezüglich der Verhandlungsführung in der Praxis über Relevanz verfügen. Hierbei sollen bewusst zwei Extreme (Interview Exp. 6) verglichen werden, um etwaige Tendenzen der Praxis in die eine oder andere Richtung, erkennen zu können (Weingart & Olekalns, 2004, S. 154; Murnighan, Babcock, Thompson & Pillutla, 1999, S. 316). Dies wird durch die Gegenüberstellung theoretischer Ergebnisse mit den Erfahrungen von Verhandlungsexperten aus der Praxis erreicht. Auf Basis einer allfällig festgestellten Diskrepanz sowie der Erläuterungen der Experten soll festgestellt werden, ob die Wissenschaft Gegebenheiten der Praxis nicht mit in Betracht zieht, oder ob sich die Praxis im Sinne Cravers (2003, S.1) intensiver mit der Wissenschaft auseinandersetzen sollte.

1.4 Abgrenzung

Diese Arbeit fokussiert sich ausschliesslich auf Unternehmen aus den Branchen Handel und Industrie, die über einen Sitz in der Schweiz verfügen. Dies dient der Einschränkung des Themenbereichs auf den gewünschten Umfang der Arbeit und gewährleistet den Zugang zu ausreichend qualifizierten Interviewpartnern. Es sollen lediglich Verhandlungen im Rahmen von lang andauernden Lieferverträgen untersucht werden, um sicherzustellen, dass Aspekte des SRM respektive CRM für die Unternehmen relevant sein können. Im Rahmen dieser Eingrenzung des Themas wird auch im ersten Teil, der Erläuterung der beiden Theorien, ausschliesslich auf jene Aspekte eingegangen, welche im Rahmen der Verhandlung von Lieferverträgen theoretisch in der Praxis Anwendung finden könnten.

1.5 Relevanz des Themas

In einer Zeit, in der SRM und CRM für Unternehmen immer weiter an Bedeutung gewinnt (Riemer, 2008, S. 7-8), muss man sich als Unternehmer bei wichtigen

Vertragsverhandlungen bewusst die Frage stellen, ob lediglich der kurzfristige finanzielle Vorteil im Fokus der Verhandlung stehen soll oder ob weiche Faktoren wie etwa eine sachbezogene Verhandlungsstrategie nicht doch notwendig sind, um besagte Vorteile langfristig erhalten zu können (Thomas, Manrodt & Eastman, 2015; Goodpaster, 1996, S. 376). Mitunter kann vermutet werden, dass die Wahl der Verhandlungsstrategie einen direkten Einfluss auf den Umsatz eines Unternehmens hat. Sie widerspiegelt zudem dessen Philosophie und langfristige Unternehmensstrategie (Interview Exp. 6). Was in der Theorie als schlüssig erscheint, ist jedoch in der Praxis nicht zwangsläufig verbreitet (Lumineau & Henderson, 2012). Entsprechend soll das praktische Vorgehen von in der Schweiz ansässigen Unternehmen in diesem Kontext untersucht und eruiert werden, inwiefern eine Diskrepanz zwischen der Wissenschaft und der realen Wirtschaft besteht.

1.6 Methodik

In einer ersten Phase werden die beiden Konzepte anhand ihrer zentralen Aspekte vorgestellt, worauf sie mittels Literaturrecherche auf ihre Auswirkungen auf das anwendende Unternehmen untersucht werden. Hierbei stützt sich die Arbeit primär auf wissenschaftliche Artikel, Studien und Lehrbücher zum Thema der Verhandlungsführung, dem Konfliktmanagement sowie des CRM und SRM. Somit wird die erste Teilfrage auf theoretischer Ebene beantwortet. Anschliessend soll mittels halbstrukturierten Experteninterviews die gängigste Vorgehensweise der Praxis identifiziert werden (*vgl. konkretisierend Abs. 4*). Dies führt zur Beantwortung der 2. Teilfrage anhand eines zu diesem Zweck erstellten Modells, welches die Einflussfaktoren bei der Wahl einer Verhandlungsstrategie erklären soll. In einem dritten Teil werden die Ergebnisse der Theorie und die Erkenntnisse, welche aus den Praxisinterviews gewonnen wurden, einander gegenübergestellt und es wird versucht, allfällige Diskrepanzen zu erkennen. Kann deren Bestehen nachgewiesen werden, wird dargelegt, ob noch Potenzial für Verbesserung bei Praktikern auf dem Gebiet besteht und / oder wo die Literatur Gegebenheiten der Praxis ausser Acht lässt. Abschliessend wird ein auf die Teile 1 - 2 abgestützter Vorschlag für die Praxis umschrieben, welcher, wissenschaftlich fundiert, die Meinung des Autors in Form eines Fazits wiedergibt.

2. Erklärung der Konzepte

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen primär Verhandlungssituationen analysiert werden, bei der ein ungefähres Machtgleichgewicht zwischen den verhandelnden Parteien besteht. Dies reduziert das Mass der empfundenen Bedrohung, welche durch den Verhandlungspartner ausgestrahlt wird und somit das Verwenden etwa von Täuschungen zum Selbstschutz reduziert (Olekalns & Smith, 2009, S. 350). Macht wird in diesem Zusammenhang als Mass der Abhängigkeit zwischen Lieferanten und Kunden verstanden (Caniels & Geldermann 2005, S. 143), wobei Kumar, Scheer und Steenkamp (1995, S. 349) in der beschriebenen Situation von «Symmetrischer Interdependenz» sprechen. Diese Einschränkung erscheint notwendig, um sicherstellen zu können, dass die beteiligten Parteien dem Beziehungsmanagement einen relevanten Stellenwert in der Verhandlung beimessen, da ansonsten kompetitive Vorgehensweisen überdurchschnittlich häufig verwendet würden (Goodpaster, 1996, S. 376). Die beschriebene Konstellation findet sich gemäss Bensaou (1999, S. 39–40) auch in den Partnerschaftsmodellen «Market Exchange» und «Strategic Partnership» wieder. Dabei nehmen viele Verhandlungsführer gemäss Krause, Terpend und Petersen (2006, S. 8) selbst in einer solchen Situation keine Anwendungsmöglichkeit für integrative Ansätze wahr. Entsprechend soll im praktischen Teil der Arbeit auch untersucht werden, welche Faktoren bei einem Machtgleichgewicht auf die Wahl der Strategie einen Einfluss ausüben. Des Weiteren soll der Verhandlungsgegenstand von signifikantem Wert für die verhandelnden Unternehmen sein, da ansonsten davon ausgegangen werden muss, dass kaum Zeit in die Verhandlung investiert wird (Dobler, Lee & Burt 1984, S. 212).

Im Folgenden werden die grundlegenden Konzepte und Verhaltensempfehlungen des kompetitiven sowie des sachbezogenen Verhandeln erläutert. Hierbei werden stellvertretend für ein kompetitives Verhalten Sun Tzu's Schrift «Die Kunst des Krieges» und für die sachbezogene Vorgehensweise das Harvard-Konzept von Fisher et al. illustriert. Die Entscheidung zur Verwendung dieser Texte fiel aufgrund des historischen Gewichts der Lehren von Sun Tzu sowohl für die Kriegsführung als auch die Managementlehre (Eisenhofer, 2018) sowie der Popularität des Harvard-Konzepts in der Literatur und seinen Erfolgen in bedeutenden Verhandlungen der Geschichte (Tenbergen, 2001), wie etwa jener um die Demilitarisierung der Sinai-Halbinsel (Fisher et al., 2019, 95).

Kompetitives Verhandeln wird im Folgenden als Vorgehensweise verstanden, bei dem das Paradigma vorherrscht, dass eine Partei die Verhandlung stets als Sieger oder aber als Verlierer beendet (Berning & Schwamberger, 2008, S. 59–60; Fang, 2006, S. 54). Sachbezogenes Verhandeln hingegen suggeriert, dass stets eine Win-Win-Situation für die Parteien anzustreben ist (Berning & Schwamberger, 2008, S. 32). Dadurch, dass es sich hierbei um Extreme handelt (Interview Exp. 6), wird zwar davon ausgegangen, dass sich eine Verhandlung nur selten ausschliesslich nach einer der Methoden richtet (Weingart & Olekalns, 2004, S. 154; Murnighan et al., 1999, S. 316), jedoch sollen in dieser Arbeit Tendenzen in die jeweiligen Richtungen erkannt werden können.

2.1 Das Harvard-Konzept

Fisher, Ury und Pattons (2019, S. 27-32) Methode der Verhandlungsführung baut auf der Prämisse auf, dass das Feilschen und Beharren auf den individuellen Positionen, was in einer kompetitiven Vorgehensweise durchaus seinen Stellenwert hat, grundsätzlich nie zu einem für alle Beteiligten idealen Ergebnis führen kann, was jedoch erstrebenswert sei. Des Weiteren wird angenommen, dass der Mensch von Natur aus über zwei Ansätze des Verhandeln verfügt: das harte / kompetitive Verhandeln, bei welchem die Situation als Wettkampf verstanden wird und bei dem man selbst nur auf Kosten des anderen Gewinne erzielen kann (Naurin, 2007, S. 563), und das weiche Verhandeln, welches das Erreichen eines Kompromisses als zentrales Element aufweist (Fisher et al., 2019, S. 21). Beide Varianten bergen – neben gewissen Vorteilen – auch bedeutende Nachteile in sich. So gehen Fisher et al. (2019, S. 22) etwa davon aus, dass weiches Verhandeln, rein zur Konfliktvermeidung, zu (zu) schnellen Kompromissen führen kann, wohingegen harte Verhandlungstechniken die Beziehung schädigen können. Das Harvard-Konzept versucht mittels den vier Handlungsempfehlungen 1) «Trennen Sie Menschen und Sachfragen» (Fisher et al., 2019, S.45-75), 2) «Stellen Sie Interessen in den Mittelpunkt, nicht Positionen» (Fisher et al., 2019, S. 75-95), 3) «Entwickeln Sie Optionen, von denen alle profitieren» (Fisher et al., 2019, S. 95-126) und 4) «Bestehen auf objektiven Kriterien» (Fisher et al., 2019, S. 126-147) einen Weg aus diesem Dilemma bereitzustellen. Der Erfolg des Buches steht ausser Frage, so lässt sich etwa Tenbegen in diesem Zusammenhang wie folgt zitieren: «Das Konzept des „principled negotiation“ von Fisher und Ury ist einer der einflussreichsten, wenn nicht der einflussreichste Ansatz in der gegenwärtigen Verhandlungstheorie» (2001, S. 1). Die vier Prinzipien dieses

Ansatzes werden im Folgenden erläutert, wobei sich das erste auf den zwischenmenschlichen Umgang, die übrigen auf das Lösen von Sachfragen fokussieren.

2.1.1 Trennen von Menschen und Sachfragen

Ebenso wie das Leben der Verhandlung bedarf (Fisher et al., 2019, S. 21; Olekalns & Smith, 2009, S. 347), darf davon ausgegangen werden, dass die Verhandlung der Kommunikation bedarf (Fisher et al., 2019, S. 21). Doch wo kommuniziert wird, können Missverständnisse entstehen, denn unabhängig davon, mit wem man verhandelt, ist das Gegenüber «in erster Linie Mensch» (Fisher et al., 2019, S. 45-67), mit allen damit verbundenen Stärken und Schwächen. Abhängig von den Umständen, wie etwa dem Vertrauen zwischen den Parteien, können diese durchaus positive Effekte generieren – wobei im direkten Gegensatz dazu Misstrauen gegenüber dem Verhandlungspartner das Finden rationaler Lösungen erschwert, wenn nicht gar verunmöglicht (Fisher et al., 2019, S. 47-48). Aus diesem Grund empfehlen Fisher et al. (2019, S. 48), den Menschen stets von der Sachfrage zu trennen, was impliziert, dass eine Verhandlung grundsätzlich zwei Ebenen an Interessen hat: jene der Sache und jene der Beziehung. Herausforderungen, die in diesem Zusammenhang entstehen können, werden in die Kategorien der Wahrnehmung, Emotion und Kommunikation gegliedert (Fisher et al., 2019, S. 51).

2.1.1.1 Wahrnehmung

In dieser Kategorie wird angenommen, dass ein Konflikt als solcher nicht objektive Realitäten als Ursprung hat, sondern die individuellen Ängste und Hoffnungen der Parteien (Fisher et al., 2019, S. 52). Somit ist eine Objektivierung des Sachverhalts zwar nützlich, entscheidend ist jedoch, wie die Parteien diese wahrnehmen (Fisher et al., 2019, S. 53).

In diesem Zusammenhang werden diverse Denkschemata vorgestellt, welche unterstützen, die Diskrepanz zwischen Sachlage und Wahrnehmung zu überbrücken. Hierbei wird insbesondere auf die Wichtigkeit einer differenzierten Betrachtung des Sachverhalts hingewiesen, sprich, dass man versuchen müsse, sich in die Situation des anderen hinein zu versetzen und dessen Sichtweise nachzuvollziehen (Fisher et al., 2019, S. 52-55). Dies ist nicht mit einer kategorischen Zustimmung gleichzusetzen, stattdessen bedeutet es, dass durch das Austauschen der jeweiligen Wahrnehmung die Interessen und Prioritäten des Gegenübers richtig eingeschätzt werden können (Fisher et al., 2019 S. 55-

57). Wenn nun der Fokus auf das Finden eines Konsenses gelenkt wird, sei es einerseits zentral, die andere Partei konsequent in den Problemlösungsprozess einzubeziehen, und andererseits wichtig, ihr die Möglichkeit zu geben, das Gesicht zu wahren, da ansonsten das Finden einer Einigung als äusserst schwierig gilt (Fisher et al., 2019, S. 58-60).

2.1.1.2 Emotion

Emotionen können den Verlauf einer Verhandlung ebenso förderlich wie auch hemmend beeinflussen und werden zuweilen gar als wichtiger wahrgenommen als sachliche Argumente. Dies gilt sowohl für positive als auch negative Emotionen (Druckman & Olekalns, 2008, S. 2; Fisher et al., 2019, S. 61). Entscheidend hierbei erscheint die Fähigkeit, sowohl die eigenen als auch die Emotionen des anderen zu erkennen und auch entsprechend zu deuten, mit dem Ziel, diese thematisieren und entschärfen zu können, um so die Sachfrage nicht zu gefährden (Fisher et al., 2019, S. 61-64). So kann es richtig sein, einen emotionalen Ausbruch des Gegenübers zuzulassen, ohne mit einer ebenso emotionalen Gegenreaktion die Situation zu eskalieren (Fisher et al., 2019, S. 64-65). Durch dieses bewusste Umgehen mit Emotionalität sowie dem unabhängig vom Verhalten des Verhandlungspartners eingesetzten sachbezogenen Vorgehen kann eine Negativspirale verhindert und eine konstruktive Verhandlung fortgeführt werden (Weingart & Olekalns, 2004, S. 148). Auch erscheint es sinnvoll, auf die Emotion des Gegenübers etwa mit wohlwollenden Gesten positiv Einfluss zu nehmen (Fisher et al., 2019, S. 66).

2.1.1.3 Kommunikation

Probleme im Bereich der Kommunikation kommen typischerweise daher, dass nicht miteinander gesprochen wird, dass einander nicht zugehört wird und dass, obwohl gesprochen und zugehört wird, eine Diskrepanz zwischen dem Gesagten und dem Verstandenen entsteht (Fisher et al., 2019, S. 66-67). Um diesen Situationen proaktiv entgegenwirken zu können, werden theoretisch simple Massnahmen vorgeschlagen: So muss etwa aktiv zugehört und auf die empfangenen Informationen auch eingegangen werden. Auch eine verständliche, zielgerichtete Ausdrucksweise wird empfohlen. Schliesslich soll der Fokus daraufgelegt werden, von sich selbst und nicht über den anderen zu sprechen. Auf diese Art können diverse Konflikte, lediglich durch die Verwendung der richtigen Art von Kommunikation, zielführend gemindert werden (Fisher et al., 2019, S. 66-71).

2.1.1.4 Vorbeugen

Die oben beschriebenen Massnahmen und Vorgehensweisen scheinen schlüssig und sind im Sinne der Autoren durchaus geeignet, um komplexe Situationen zu handhaben, jedoch wird empfohlen, idealerweise bereits präventiv eine zwischenmenschliche sowie auch eine professionelle Beziehungsebene zu etablieren (Fisher et al., 2019, S. 72-73). Die so zwischenmenschlich entstandene Vertrauensbasis wirke sich positiv auf den gesamten Verhandlungsverlauf aus, insbesondere auch bei kritischen Punkten, wobei es in diesem Bereich entscheidend erscheint, zu versuchen, ein geteiltes Problem gemeinsam zu lösen, statt sich in persönlichen Auseinandersetzungen zu verlieren (Fisher et al., 2019, S.73).

2.1.2 Interessen in den Mittelpunkt stellen, nicht Positionen

Der Grundgedanke des in diesem Kapitel des Buches beschriebenen Prinzips lässt sich anschaulich an der Anekdote der Orange illustrieren. Hierbei streiten sich zwei Schwestern um eine Frucht, worauf die Mutter, in Einklang mit dem salomonischen Urteil, die Frucht entzweischneidet. Doch beide Schwestern sind nicht glücklich, wollte doch die eine die ganze Schale für einen Kuchen, die andere jedoch den ganzen Saft für ein Getränk. Es hätte also den Interessen beider Kinder nachgekommen werden können, wenn diese von ihren jeweiligen Positionen abgewichen wären, um zu erkennen, dass sich ihre Motive eigentlich ergänzt hätten (Schranner, 2019a, S.60).

Kongruent mit dieser sinnbildlichen Geschichte wird in «Das Harvard-Konzept» die These aufgestellt, dass eine kluge Entscheidung gemeinsame Interessen zusammenbringen soll anstelle von individuellen Positionen (Fisher et al. 2019, S. 77-78). Die Unterscheidung wird vorgenommen, indem die Positionen als das beschrieben werden, auf was man sich festgelegt hat, wohingegen Interessen begründen, wieso wir uns auf der entsprechenden Position befinden (Fisher et al., 2019, S. 76). Es erscheint nachvollziehbar, dass man, wenn man sich auf die Interessen konzentriert und nicht auf die Positionen, entsprechend mehr Lösungsvarianten entwickeln kann, als wenn die jeweiligen Positionen als gegeben betrachtet werden und jeder Schritt auf den anderen zu ein Schritt von der eigenen Position weg ist. In der Literatur werden in diesem Zusammenhang die Begriffe des «Creating value» dem «Claiming value» gegenübergestellt und das Sinnbild des «Vergrössern des Kuchens» respektive des «Aufteilens des Kuchens» verwendet (Gunia, Brett, & Nandkeolyar, 2014, S. 5; Ponschab, 2015, S. 268–272; Tenbergen, 2001, S. 1–3).

Geht man nun also davon aus, dass eine Einigung nicht nur einfacher, sondern auch lukrativer für beide Parteien wird, sobald man Interessen in den Fokus einer Verhandlung stellt, muss man sich die Frage stellen, wie man diese erkennt.

Die Antwort auf die Frage in der Theorie erscheint simpel, denn primär muss man sein Gegenüber fragen, warum die entsprechenden Positionen überhaupt vertreten werden (Fisher et al., 2019, S. 75-80). Dies soll jedoch nicht in Form des Verlangens nach Rechtfertigung geschehen, wie es etwa von Gunia et al. (2014, S. 8–9) im Rahmen von kompetitiven Verhandlungen beschrieben wird, sondern als Form des Eruiens von den Positionen zugrunde liegender Interessen (Fisher et al., 2019, S. 80). Dabei müsse man sich bewusst machen, dass zumeist nicht ein einzelnes Interesse der Position zugrunde liegt, sondern eine Vielzahl, und nicht lediglich vom direkten Verhandlungspartner, sondern auch von dessen Share- und Stakeholdern (Fisher et al., 2019, S. 85).

Des Weiteren wird empfohlen, die eigenen Interessen offen zu kommunizieren und diese auch nachvollziehbar zu machen, wobei erneut darauf geachtet wird, die Beziehungsebene nicht mit der Sachebene gleichzusetzen (Fisher et al., 2019, S. 89). Da man nun in der Situation sei, dass man selbst die Interessen des Gegenübers kenne und nachvollziehen könne, sei es möglich, die gemeinsamen Interessen zu verwirklichen und anzufangen, «den Kuchen» zu vergrössern (Fisher et al., 2019, S. 89).

Doch selbst wenn die gemeinsame Interessenbasis gefunden wurde, gilt es nach wie vor, eine Einigung zu finden, die auch den jeweiligen Interessen entspricht und sie verbindet. So ist es gemäss den Autoren entscheidend, nicht lediglich eine mögliche Option zu finden und diese anschliessend mittels harter Verhandlungstechniken zu verteidigen. Das verwendete Stichwort in diesem Zusammenhang ist die «veranschaulichende Konkretheit» (Fisher et al., 2019, S.92), was einer Option entspricht, welche die eigenen Interessen grosszügig abdeckt, und so noch immer genügend Möglichkeiten offenlässt, sich anzupassen. Hier gilt es nun, in der Sache selbst unnachgiebig zu sein, gegebenenfalls sogar anzugreifen, jedoch auch Unterstützung für die Interessen des Gegenübers zu signalisieren, um die Beziehungsebene nicht zu gefährden (Fisher et al., 2019, S. 90-94).

2.1.3 Optionen entwickeln

Um beim Beispiel der Orange zu bleiben (vgl. S. 10), könnte man sich fragen, wieso die Schwestern nicht von Beginn an Wege gesucht haben, um den scheinbaren Interessenskonflikt beizulegen. Fisher et al. (2019, S. 95-97) sehen hierbei den Grund in vier Denkfehlern, die jenem grundsätzlich im Rahmen von Verhandlungen daran hindern, eine Vielzahl von Optionen in Betracht zu ziehen: Vorschnelle Urteile (über Optionen), die Suche nach dem *einen* richtigen Lösungsweg, die Annahme, dass der Kuchen eine fixe Grösse hat, und die Vorstellung, das Problem sei das Problem der anderen. Im Folgenden werden die dem Harvard-Konzept entsprechenden Lösungsansätze thematisiert.

2.1.3.1 Trennen von Kreativität und Urteil

Wenn man davon ausgeht, dass das Urteilen über mögliche Optionen diese zu früh aus einem möglichen Bewertungsprozess ausscheiden lässt, ergibt es Sinn, in einer ersten Phase so viele Optionen wie möglich bewertungslos zusammenzutragen und erst anschliessend zu priorisieren und die vorteilhaftesten weiter auszuarbeiten. Hierzu könnte ein Brainstorming, gegebenenfalls unter Einbezug der Gegenseite, hilfreich erscheinen (Fisher et al., 2019, S. 100-106). Dies stellt lediglich eine mögliche Option dar, doch das damit zu erreichende Ziel, eine Vielzahl an möglichen Handlungsoptionen zusammenzutragen, ist für das weitere Vorgehen entscheidend (Fisher et al., 2019, S.106-107).

2.1.3.2 Ausbauen von Optionen

Auf Basis der in der Brainstorming-Phase erarbeiteten, ungefähren Optionen sollen anschliessend in einem Vierstufenplan konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet werden. Hierbei wird zuerst das Problem klar umrissen, danach detailliert analysiert und mögliche Ansätze zur Lösung werden erdacht, um anschliessend effektive Handlungsideen erarbeiten zu können (Fisher et al., 2019, S. 109). Um noch weitere Optionen zu eruieren, wird das Hinzuziehen von Experten aus verschiedenen Bereichen erwogen, um neue Blickwinkel auf bestehende Probleme zu gewinnen (Fisher et al., 2019, S. 111). Es wird des Weiteren empfohlen, sich unterschiedlich starke Lösungsoptionen bereitzustellen (Fisher et al. 2019, S. 111), sprich Optionen, bei denen zwar nicht ein

Liefervertrag für das gesamte Produktportfolio beschlossen wird, jedoch zumindest die Lieferung der «A-Produkte» gewährleistet werden kann (Fisher et al., 2019, S. 111-112).

2.1.3.3 Den gemeinsamen Gewinn suchen

Um auf Basis der entwickelten Handlungsoptionen einen gemeinsamen Gewinn, sprich ein für beide Seiten vorteilhaftes Endergebnis, zu erreichen, müsse man die gemeinsamen Interessen abschliessend erkennen (Fisher et al., 2019, S. 116). Hierbei wird von der Prämisse ausgegangen, dass diese stets latent vorhanden sind, jedoch erarbeitet werden müssen, um anschliessend im Rahmen der Verhandlung hervorgehoben zu werden (Fisher et al., 2019, S. 116). Durch diese Massnahmen sei man in der Lage, die Interessen der Parteien zu «verzahnen» (Fisher et al., 2019, S. 117), sprich Subthemen zu suchen, bei denen selbst ohne hohe Kosten nachgeben werden kann – und das mit grossem Effekt für das Gegenüber und umgekehrt (Fisher et al., 2019, S.118-119).

2.1.3.4 Der Gegenseite die Entscheidung erleichtern

Zur Erleichterung der Entscheidung für die Gegenseite wird erneut auf die Wichtigkeit hingewiesen, die Position des anderen zu verstehen und nachvollziehen zu können, welche Konsequenzen ein Zustimmung zu den vorgestellten Optionen für den Verhandlungspartner haben könnte (Fisher et al., 2019, S. 120-125). Hierbei sollen auf Basis eines kleinsten gemeinsamen Nenners stetig zusätzliche, für beide Seiten akzeptable Aspekte der Vereinbarung hinzugefügt werden, um so eine gerechte Lösung zu finden (Fisher et al., 2019, S. 123). Auch wird davon ausgegangen, dass Drohungen im Vergleich zu konkreten Angeboten deutlich weniger zu einem Konsens beitragen können.

Im viel zitierten Beispiel des Sinai-Konflikts (Fisher et al., 2019, S. 95) konnte mittels der Entwicklung von kreativen Optionen eine für alle Beteiligten akzeptable Lösung gefunden werden. In dieser Situation hatten alle Beteiligten ein Interesse daran, dass die gefundene Lösung die Situation Israels und Ägyptens verbessert – der Kuchen wurde also in gegenseitigem Einvernehmen vergrössert.

2.1.4 Anwendung objektiver Kriterien

Fisher et al. (2019, S. 126-127), gestehen in diesem Punkt ein, dass trotz der zuvor beschriebenen Massnahmen Interessenkonflikte in einer Verhandlung nicht zu vermeiden sind, verweisen jedoch darauf, dass in solchen Situationen Feilschen oder «Hard Bargaining» lediglich zu ineffizienten Lösungen führt. Um dies zu vermeiden, seien objektive Kriterien auf den vorliegenden Fall anzuwenden, was zu fairen Resultaten führen sollte (Fisher et al., 2019, 128-136). Dabei muss sichergestellt werden, dass nicht nur die eigenen objektiven Kriterien zu Rate gezogen werden, sondern auch jeden der Gegenseite – um diese auszuschliessen bräuchte man erneut objektive Standards, um dies zu begründen (Fisher et al., 2019, S. 137). Haben unterschiedliche Kriterien einen objektiven Anspruch, zur Anwendung zu kommen, so sei empfehlenswert, «sich in der Mitte zu treffen» (Fisher et al., 2019, S. 137), was im Sinne von Goodpaster grundsätzlich einer weichen Verhandlungsweise entspräche (1996, S. 327).

2.2 Sun Tzu – Die Kunst des Krieges

Über Sun Tzu, ein Militärstratege und General, der zur Zeit des Königs Helu (514 – 496 v. Chr.) im antiken China gelebt haben soll, gibt es nur wenige bis keine persönlichen Informationen. Lange wurde seine Existenz gar angezweifelt (Eisenhofer, 2018, S. 9-12). Seine Schriften jedoch überdauerten die Zeit und sollen gar militärische Grössen wie etwa Napoleon stark beeinflusst haben (Eisenhofer, 2018, S. 12). Das Buch «Die Kunst des Krieges», welches hier auf den Bereich der strategischen Verhandlungsführung angewandt wird, beschreibt in 13 Kapiteln, was ein Feldherr alles zu bedenken hat, um einen Krieg, oder in dem hier diskutierten Falle eine Verhandlung, gewinnen zu können. «Egal, welche Verhandlungsmethode Sie verwenden, sind Sie gut beraten, sich vorher gut vorzubereiten» (Fisher et al., 2019, S. 131). Es scheint, dass der von Fisher et al. genannte Grundsatz bereits vor 2'500 Jahren bekannt war. Entsprechend widmet sich auch das erste Kapitel der Lehren Sun Tzu's diesem Aspekt der Kriegsführung (Eisenhofer, 2018, S 19). Dass diese Aussage Richtigkeit aufweist, bestätigen auch Krause et al. (2006, S. 11), die auf Basis ihrer Studien eben diesen Aspekt der Vorbereitung als für die Praxis zentral betonen.

Der nachfolgenden Analyse von Sun Tzu's Werk muss vorausgeschickt werden, dass sich «Die Kunst des Krieges», im Gegensatz zum Harvard-Konzept, nicht direkt auf

Verhandlungsansätze bezieht. Entsprechend dem Titel werden ausschliesslich Überlegungen zur strategischen Kriegsführung angestellt. Daraus folgt, dass die Vorstellung des Konzepts, im Gegensatz zur Vorgehensweise beim Harvard-Modell, nicht anhand eines Leitfadens erfolgen kann. Dennoch lassen sich die verwendeten Thesen und Taktiken aus der Kriegsführung auf diverse Bereiche der Managementlehre übertragen (Eisenhofer, 2018, S.9). Somit kann Sun Tzu, trotz des Alters des Buches und einer ursprünglich anders angedachten Verwendungsweise, auch heute noch als eines der wohl einflussreichsten Modelle aus dem Bereich der Strategie bezeichnet werden, sowohl in der Kriegs- als auch der Unternehmensführung (Murnighan et al., 1999, S. 316). Dies liegt im Sinne von Carl von Clausewitz(1980, S. 227 zitiert in: Münkler, 2003, S. 18) darin begründet, dass die Überlegungen der Wirtschaft und jene aus der Kriegsführung sich in vielen Aspekten ähneln. Doch auch aktuellere Quellen gehen von einer Adaptierbarkeit aus. So konnte etwa Lee, Roberts, Lau und Bhattacharyya (1998, S. 99–110) die Kernaussagen aus den 13 Kapiteln des Buches als Handlungsempfehlungen auf die Überlegungen der modernen Wirtschaft und Strategie übertragen und mit Fang's «Negotiation: the Chinese Style» (2006) wurde bereits ein Bezug zum Bereich der Verhandlungsführung hergestellt. Dieser Bezug erscheint im Zusammenhang mit kompetitiven Verhandlungsweisen als schlüssig. Wenn davon ausgegangen wird, dass der Kuchen eine unveränderbare Grösse aufweist, ist die logische Frage, die sich ein Verhandlungsführer stellen muss, wie er sich so viel wie möglich vom Kuchen sichern kann. Bekommt er nur das kleinere Stück, hat er im direkten Vergleich verloren, mit dem grösseren Stück hingegen gewonnen. Dies entspricht der grundlegenden Annahme, welche hinter den Schriften Sun Tzu's vermutet werden kann; dass die Optionen in einer kriegerischen Auseinandersetzung auf Sieg und Niederlage beschränkt sind (Lee et al., 1998, S. 113).

Um die Thesen Sun Tzu's aktiv mit modernen Vorgehensweisen des kompetitiven Verhandeln verknüpfen zu können, werden relevante Taktiken des Buches mit dem SINS-Scale nach Robinson, Lewicki und Donahue (2000) abgeglichen. Diese erstellten zur Ermittlung der Ausprägung und Verbreitung von kompetitiven Vorgehensweisen ein Schema von Kategorien, welche diesem Bereich zugeordnet werden können (Lewicki & Stark, 1996, S. 87). Die Wahl dieses Modells wurde aufgrund der Kongruenz zwischen der Forschungsfrage der dortigen Autoren, welche sich speziell auch mit der Täuschung befasst (Robinson et al., 2000, S. 650), und der bekannten Aussage Sun Tzu's, dass Krieg Täuschung sei, gewählt. Hierbei bildet nach Robinson et al. das «klassische kompetitive

Verhandeln» die erste Kategorie von Taktiken. Dazu kommt das Attackieren des Netzwerks seines Gegenübers, sprich zu versuchen, ihm das Vertrauen seiner Vorgesetzten zu entziehen, falsche Versprechungen zu machen, Fehlinformationen weiterzugeben sowie das unlautere Sammeln von Informationen. Im Folgenden wird dargestellt, inwiefern die meisten dieser Kategorien im 2'500 Jahre alten Buch Sun Tzu's Erwähnung finden, wie sie angewandt werden und unter welchen Konditionen sie eingesetzt werden sollten.

2.2.1 Traditionelles kompetitives Verhandeln

Sun Tzu sprach: «Der erfahrene Feldherr steht auf festem Grund und lässt keine Gelegenheit aus, den Feind zu vernichten» (Eisenhofer, 2018, S. 40).

Robinson et al. (2000, S. 655) gehen davon aus, dass sich einige der Kernelemente des traditionellen kompetitiven Verhandeln über die Aspekte der überzogenen Forderungen, des Aufbaus von Zeitdruck und im Versuch, das Selbstvertrauen des Gegenübers zu schmälern, definieren. Perdue und Sommers (1991, S. 181) nutzen solche Vorgehensweisen zur Ermittlung der Verbreitung von kompetitiven Verhandlungstechniken, wobei Sie diese als «aggressiv» respektive distributiv kategorisieren. Ebenfalls in die Kategorie des traditionellen kompetitiven Verhandeln soll die Nutzung von Abhängigkeitsverhältnissen fallen, durch die man sein Gegenüber zur Zustimmung bei für ihn nachteiligen Vereinbarungen bewegen kann (Kirgis, 2014, S. 144).

Beginnend mit der Wahl hoher oder gar überzogener Einstiegsforderungen gilt es festzuhalten, dass diese einen messbaren Einfluss auf das Ergebnis einer Preisverhandlung zwischen zwei Parteien haben. So konnten etwa Van Poucke und Buelens (2002, S. 68) nachweisen, dass die Varianz der Ergebnisse einer Verhandlung zu 57% von den jeweiligen Eröffnungsgeboten der jeweiligen Verhandlungsführer abhängt, wobei sie hierbei den Begriff der «offer zone» verwenden. Insbesondere für den Einkäufer ist ein Eröffnungsgebot mit weitem Unterschied zum Reservationspreis ein Indikator für ein – subjektiv betrachtet – «besseres» Verhandlungsergebnis (Van Poucke & Buelens, 2002, S. 71). Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ansichten von Galinsky, Leonardelli, Okhuysen und Mussweiler (2005, S. 1089), die davon ausgehen, dass «aggressive» Eröffnungsgebote dazu führen, dass der aggressivere Bieter das bessere Verhandlungsergebnis erzielt.

Eine indirektere Variante das Ergebnis zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen besteht in der Möglichkeit, das Gegenüber unter Zeitdruck zu setzen. Hier konnte durch diverse Studien nachgewiesen werden, dass der Verhandlungspartner unter Zeitdruck, eher dazu bereit zu sein scheint Konzessionen einzugestehen sowie von Beginn an tiefere Forderung aufstellt werden (De Dreu, 2003, S. 281). So wurde auch durch Roth, Murnighan und Schoumaker (1988, S. 119) im Rahmen einer kurzen, simulierten Verhandlung nachgewiesen, dass eine überraschend hohe Anzahl von Vereinbarungen erst in den letzten fünf Sekunden getroffen werden konnten, was die Erkenntnisse von De Dreu zu stützen scheint. Hierbei wird vom «Deadline Effekt» gesprochen. Es erscheint schlüssig, dass, um dieser Form von Druck zu widerstehen, ein gewisses Mass an Selbstvertrauen notwendig ist – doch auch dieses kann angegriffen werden.

So sprach Sun Tzu «Es liegt in unserer Hand, nicht besiegt zu werden, doch die Gelegenheit den Feind zu besiegen, liefert er uns selbst» (Eisenhofer, 2018, S. 39).

Das Untergraben des Selbstvertrauens der Gegenpartei erscheint eine Massnahme zu sein, welche sich aus den bereits erwähnten Optionen ergibt. So empfehlen etwa Krause et al. (2006, S. 13), die Gegenseite mittels eines «extremen» Eröffnungsgebots dazu zu bringen, ihre eigene Position zu überdenken und sich so einen Vorteil zu verschaffen. Doch auch der Versuch, Zweifel an der Verlässlichkeit der Informationen des Gegenübers zu schüren, kann im Sinne Goodpasters (1996, S. 358) diesen Effekt hervorrufen, wobei hauptsächlich eine solide Vorbereitung vor solchen Taktiken Schutz zu bieten vermag. Diese These wird von Craver (2003, S. 3) mit Verweis auf Sun Tzu gestützt, wobei zusätzlich angemerkt wird, dass durch eine überlegene Vorbereitung selbst die Überzeugungen des Verhandlungspartners zu den eigenen Gunsten verändert werden können. Nebst dieser Form der psychologischen Kriegsführung kann auch der Faktor Macht respektive Interdependenz aktiv zur Anwendung in kompetitiven Verhandlungen kommen.

In diesem Sinne sprach Sun Tzu: «Hole dir zuerst etwas, das ihm lieb ist, dann wird er dir gehorchen» (Eisenhofer, 2018, S. 91).

Was im ersten Moment nach schierer Erpressung klingen mag und im ursprünglichen Sinne Sun Tzu's mit Sicherheit auch entsprechend gemeint war, ist nach Kirgis (2014, S. 104) auch heute noch als Definition von «bestrafender Macht» in einer Verhandlung zu werten, sprich die Fähigkeit, für sein Gegenüber Konsequenzen zu verursachen, wenn

dieses nicht auf Forderungen in der Verhandlung eingeht. Hierbei könne das Gefühl entstehen, dass man keine andere Wahl gehabt habe, als zuzustimmen. Im Sinne von Goodpaster (1996, S. 10) kann dies auch als die gegenseitige Abhängigkeit definiert werden.

2.2.2 Angreifen des Netzwerks

Sun Tzu sprach: «Die beste Angriffsstrategie ist, die Allianzen zu zerschlagen (...). Sind Armee und Offiziere im Zweifel und verwirrt, lassen Schwierigkeiten (...) nicht lange auf sich warten. Einer solchen sich im Chaos befindlichen Armee kann kein Sieg zuteilwerden» (Eisenhofer, 2018, S.33-35).

Diese für die Kriegsführung nachvollziehbare Einschätzung hat auch in der heutigen Zeit seine Richtigkeit und findet nach wie vor in der Wirtschaft Anwendung: «Manchmal ist das sehr undankbar, hinderlich oder auch peinlich, wenn der CEO des Lieferanten das eigene Kadermitglied anruft und der einem dann ein wenig in den Rücken fällt» (Interview Exp. 8). Oder in den Worten Sun Tzu's: «Ein fähiger General wird siegen, wenn ihm der Fürst nicht im Weg steht und sich einmischt» (Eisenhofer, 2018, S. 36).

Die aus solchen Situationen resultierende Gefahr könnte etwa aus einem individuellen Reputationsverlust bestehen, was zu einem schnelleren Einlenken führen würde. Im Sinne des SINS-Scales wäre dies mit der Drohung, dass ein schlechter Eindruck bei den Vorgesetzten entstehen könnte, sowie offensichtlich mit der direkten Kontaktaufnahme zu Vorgesetzten, um deren Vertrauen in den Verhandlungsführer zu untergraben, gleichzusetzen (Robinson et al., 2000, S. 655; Perdue & Summers, 1991, S. 181). Andererseits wird in der Verhandlung selbst augenscheinlich die Autorität des Verhandlungsführers geschmälert, wenn sie nicht gar ganz verloren geht.

In diesem Zusammenhang sei am Rande auf die hierarchische Rollenteilung nach Schraner (2013, S. 35-41) in Decision Maker, Commander und Negotiator verwiesen, wo klar unterschieden wird, welche Person für welchen Teil der Verhandlung die Verantwortung trägt und welche Entscheidungen in wessen Kompetenzbereich anzusiedeln sind. Ein Vermengung dieser Positionen kann weitreichende Konsequenzen für die betroffene Partei mit sich bringen. Dass ein Unternehmen « (...) mit einer Stimme sprechen (...)» (Interview Exp. 8) müsse, erscheint schlüssigerweise als zwingende

Massnahme, die Sun Tzu sinngemäss durch die Aussage, dass der Wille des Volkes eins sein müsse mit jenem des Herrschers (Eisenhofer, 2018, S. 21), zum Ausdruck bringt.

2.2.3 Falsche Versprechungen

Sun Tzu sprach: «Sei deshalb zu Beginn wie eine keusche Jungfrau, und der Feind wird dir die Tür öffnen. Dann stürme hinein, sei flink wie ein Hase, und der Feind wird dir nicht widerstehen können» (Eisenhofer, 2018, S. 98).

Wenn man von der vorgenannten Prämisse ausgeht, dass Krieg und das Wirtschaften einige der fundamentalen Überlegungen teilen und sich sodann auf den Bereich der Verhandlungsführung fokussiert, so könnte man die Aussage Sun Tzu's «Krieg ist Täuschung» (Eisenhofer, 2018, S. 24) auch als «Verhandeln ist Täuschen» interpretieren. Diese Täuschung im Sinne des chinesischen Militärstrategen lässt sich etwa an der Aussage veranschaulichen, dass man dem Gegenüber Nähe vortäuschen müsse, wenn man sich weit entfernt befindet, und Distanz, wenn man bereits kurz vor einem Aufeinandertreffen steht (Eisenhofer, 2018, S. 24).

Robinson et al. (2000, S. 655) teilen diese Vorgehensweise des kompetitiven Verhandeln in drei inhaltliche Kategorien: 1) Das Versprechen, dass gute Dinge geschehen werden, falls der Verhandlungspartner einem gibt, was man möchte, 2) das Angebot, im Gegenzug für ein Entgegenkommen in der aktuellen Verhandlung bei solchen in der Zukunft zu mehr Konzessionen bereit zu sein, oder 3) die Garantie, dass die getroffene Vereinbarung vom eigenen Unternehmen eingehalten wird. Bei sämtlichen dieser Taktiken wird von Beginn an impliziert, dass diese Versprechen willentlich gebrochen werden. Für diese Arbeit soll die Definition breiter gefasst werden und zusätzlich auch jene Statements umfassen, bei denen solche Versprechen gemacht werden, ohne zu wissen, ob man Sie in Zukunft halten können wird oder halten möchte.

Der Angriff auf das Gegenüber scheint bei diesem Vorgehen primär über die Ebene des Vertrauens zu erfolgen. Dies erscheint schlüssig, wenn man Myerson's (1987, S. 3) Aussage folgt, dass in einer Gesellschaft, die den Aussagen ihrer Mitmenschen Vertrauen schenkt, immer auch ein Anreiz vorhanden ist, dieses Vertrauen zum eigenen Vorteil auszunutzen. Strudler (1995, S. 806) sieht hier ebenfalls das Vertrauen als entscheidenden Faktor, jedoch aus der Perspektive, dass diese Form von Täuschung sinnvoll erscheint, wenn man sich eben nicht gegenseitig vertrauen kann. In diesem Fall kann eine

Täuschung also auch dem Selbstschutz dienen (Goodpaster, 1996, S. 375), womit plakativ geschlussfolgert werden kann: «The truth can get in the way of a good deal» (Strudler, 1995, S. 805).

2.2.4 Fehlleitung

Sun Tzu sprach: «Im Krieg ist es besser, die Realität zu verbergen und stattdessen unter der Vorspiegelung falscher Tatsachen anzugreifen» (Eisenhofer, 2018, S.55).

Sein Gegenüber willentlich zu täuschen, muss nach westlichen Standards und ganz generell situationsunabhängig als unmoralisch kategorisiert werden, auch wenn es Vorteile für den Täuschenden mit sich bringt (Rarick, 1996, S. 39). Es stellt sich jedoch die Frage, wo die Grenze zwischen dem moralisch Vertretbaren und dem, was darüber hinausgeht, verläuft (Rottenburger, Carter & Kaufmann, 2019, S. 31), und ob – selbst wenn man wissen könnte, wo sie liegt – dies überhaupt von Bedeutung für die Praxis wäre.

Die genannte Vorspiegelung falscher Tatsachen lässt sich problemlos als ein Faktor in die Charakterisierung der Fehlleitung von Robinson et al. (2000, S. 655) einfügen, welche davon sprechen, dem Gegenüber wissentlich falsche Informationen weiterzugeben, um die eigene Position in einer Verhandlung zu verbessern. Dies erscheint einleuchtend, da in einer Verhandlung der Aspekt der Information jenem der Macht nahe zu kommen scheint (Craver, 2003, S. 2). In denselben Studien kamen Robinson et al. (2000, S. 654-655) jedoch auch zum Schluss, dass insbesondere die Fehlleitung von Verhandlungsführern als nicht vertretbar empfunden wird. Es gilt hierbei jedoch zu beachten, dass es einen Unterschied zwischen den Resultaten der SINS-Studie, in welcher die Teilnehmer ihre eigene Vorgehensweise lediglich beschreiben mussten, und der effektiven Anwendung von Taktiken zu geben scheint. So konnten konträr zu den Erkenntnissen Robinson et al., Aquino und Becker (2005, S. 670) nachweisen, dass von 96 Teilnehmern einer Verhandlungssimulation lediglich zwei Prozent durchgehend die vollständige Wahrheit berichtet haben. 55.2% wurde der aktive Einsatz von Lügen nachgewiesen und 42.7% hielten Informationen zurück. Diese Diskrepanz erscheint von grossem Interesse für zukünftige Studien zu sein.

Somit kann angenommen werden, dass trotz moralischer Verwerflichkeit, Informationen sowie deren Manipulation als eine nicht zu unterschätzende Quelle der Macht im Rahmen

einer Verhandlung (Robinson et al., 2000, S. 650) wahrgenommen werden und entsprechend über Sieg und Niederlage in einer Auseinandersetzung entscheiden können. Dazu kommt, dass ein gewisses Mass an Täuschung, etwa in Form eines Bluffs, nicht nur von moralischen Bedenken gefeit scheint, sondern als eine wichtige Fähigkeit eines Verhandlungsführers empfunden wird, und vollständige Ehrlichkeit nicht immer im besten Interesse des eigenen Unternehmens liegen muss (Rottenburger et al., 2019, S. 35). Im Rahmen der SINS-Studie wurde auch der Faktor der Fehlleitung gegenüber dem eigenen Unternehmen untersucht, was Sun Tzu's Weisheit, dass der Feldherr sich zu Weilen auch über die Wünsche des Herrschers hinwegsetzen müsse (Eisenhofer, 2018, S. 84), entspräche. In dieser Arbeit soll jedoch lediglich die Fehlleitung der Gegenseite in einer Liefervertragsbeziehung Beachtung finden.

2.2.5 Informationsbeschaffung

Wissen ist Macht. Diese These galt wohl bereits zur Zeit des antiken Chinas, da auch Sun Tzu ihr und der Beschaffung von Informationen ein ganzes Kapitel seines Buches widmete (Eisenhofer, 2018, S. 105-110). Auch wenn in der heutigen Zeit, die Art und Weise der Informationsbeschaffung nicht länger durch bezahlte Spione erfolgen kann, ohne sich strafbar zu machen, so erscheint es dennoch nützlich, nebst den Marktkennnissen auch über interne Informationen des Verhandlungspartners verfügen zu können. Im Sinne Schranners (2018, S.128-130) lässt sich die Frage nach dem Wie leicht mittels persönlicher Kontakte, die man im Netzwerk des anderen hat, beantworten. In diesem Zusammenhang wird der juristische Begriff der V-Männer verwendet, die, häufig auch ohne es zu wissen, Informationen, welche für den Ausgang einer Verhandlung entscheidend sein können, nach aussen tragen. Ebenfalls parallel zu Sun Tzu wird darauf verwiesen, im Gegenzug sich selbst von dieser Art der Informationsbeschaffung zu schützen und wenn möglich gar Fehlinformationen an das Gegenüber weiterzureichen (Eisenhofer, 2018, S. 108).

Aber auch wenn Sun Tzu sowie Schraner explizit auf die Wichtigkeit dieser Art von Informationsbeschaffung in einer Auseinandersetzung verweisen, so konnte in einer Studie von Lewicki und Stark (1996, S. 88) dennoch nachgewiesen werden, dass dieses Vorgehen von Verhandlungsführern selbst nicht als tolerierbar empfunden wird. Somit liegt die Vermutung nahe, dass in dieser Situation die persönlichen moralischen Empfindungen der Fairness gegenüber höher eingeschätzt werden, als der potentiell

durch das Vorgehen gewonnene Vorteil. Jedoch sei darauf verwiesen dass bei genauerer Betrachtung der Studie der zuvor genannten Autoren (Lewicki & Stark, 1996, S. 88–89) festgestellt werden kann, dass ein durchaus nennenswerter Anteil der Befragten zu einem weiten Spektrum an Massnahmen bereit gewesen wäre.

Das generelle Ziel der Informationsbeschaffung besteht darin die Machtverhältnisse einschätzen zu können, um entsprechend seine Vorgehensweise zu wählen (Goodpaster, 1996, S. 335).

Die Phase der Informationsbeschaffung endet jedoch nicht mit Beginn der Verhandlung, sondern stellt während des gesamten Prozesses einen relevanten Faktor dar. So führt etwa Exp. 7 (Interview Exp. 7) aus: «Je mehr ich jemandem vertraue, desto mehr bin ich bereit, über Interessen zu sprechen. Man will ja auch nicht über den Tisch gezogen werden – das ist ja eine Win-Lose-Strategie, ich lade ein, dann wird der Vorhang gehoben und ich hau ihm eins drauf». Auch diese Strategie findet in der Kunst des Krieges explizit Erwähnung: «Wir bringen den Feind dazu, seine Pläne offenzulegen, damit wir seine Schwächen erkennen» (Eisenhofer, 2019, S. 54).

3. Implikationen für Verhandlungen

Um abschätzen zu können, welche der Vorgehensweisen für ein Unternehmen nun vorteilhafter ist, soll im Sinne der Fragestellung zuerst überprüft werden, ob eine Vorgehensweise nach Harvard überhaupt anwendbar erscheint, respektive welche generellen Probleme mit ihr einher gehen. Anschliessend soll der Einfluss von kompetitiven und sachbezogenen Strategien auf die Kunden-Lieferantenbeziehung sowie auf die Lukrativität untersucht werden. Die Erkenntnisse werden als Abschluss des ersten Teils der Arbeit in Form eines theoretischen Fazits wiedergegeben.

3.1 Anwendbarkeit und Kritik am Harvard-Konzept

Wie bereits unter Abs. 2.2 dargelegt, sind das Harvard-Konzept sowie die taktischen Überlegungen und Empfehlungen Sun Tzu's aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausrichtung nicht vollständig vergleichbar. Somit soll in diesem Abschnitt lediglich die Anwendbarkeit der sachbezogenen Verhandlungsweise einer genaueren Analyse unterzogen werden. Einerseits wird dies dem Umstand gerecht, dass die taktischen Überlegungen Sun Tzu's bereits im Rahmen ihrer Vorstellung einer kritischen Analyse

in Bezug etwa auf deren Anwendbarkeit unterzogen wurden. Andererseits wird nach der Prämisse vorgegangen, dass das Harvard-Konzept als ein vollständiges, strategisches Handlungskonzept zu bewerten ist, wohingegen die Thesen Sun Tzu's lediglich einzelne Taktiken zu einem kompetitiven Verhandlungskonstrukt beizusteuern vermögen. Auf Basis der ermittelten Aspekte, nach denen ein Vorgehen nach Harvard nicht empfehlenswert scheint, sollen Rückschlüsse auf jene Situationen möglich werden, in denen kompetitiv verhandelt werden sollte.

Goodpaster (1996, S. 333) geht davon aus, dass die wichtigsten Variablen, welche die Wahrnehmung der Teilnehmer während einer Verhandlung prägen, Macht, Information und Strategie seien. Auf Basis der im vorangehenden Abschnitt erarbeiteten Grundlagen deckt sich dies mit den Einschätzungen des Autors, wobei Information als das nötige Vertrauen, um Informationen an die Gegenseite weiterzugeben, interpretiert wird. Entsprechend soll im Folgenden untersucht werden, ob sich diese Einschätzung bestätigen lässt und welche weiteren Faktoren über eine Anwendbarkeit des Harvard-Konzepts entscheiden, oder ob gar Schraner (2019, S. 11) mit seiner Aussage «Einer der grössten Irrtümer ist der Glaube daran, dass beide Seiten gewinnen können, dass eine «Win-Win»-Vereinbarung möglich ist» recht behalten soll.

3.1.1 Sachbezogenes Verhandeln

Das Harvard-Konzept verspricht nach eigener Aussage eine Methode, die sich in jeder Verhandlung anwenden lässt (Fisher et al., 2018, S. 21-24). Dies ist korrekt, trifft jedoch auch auf harte Formen der Verhandlungsführung zu (Perdue & Summers, 1991, S. 186) und zieht das dabei erreichte Ergebnis nicht vollständig mit in Betracht. Seit der Erstveröffentlichung des Harvard-Konzepts gab es eine Vielzahl an Kritikern, die unterschiedliche, scheinbare und effektive Schwachstellen in der Vorgehensweise entdeckt haben (Funken, 2002; McCarthy, 1985; Sebenius, 2017, S. 92–94; Tidwell, 1998, S. 26; White, 1984). Entscheidende Punkte beziehen sich etwa auf das Machtgleichgewicht, wobei Funken (2002, S. 13) davon ausgeht, dass man einen mächtigen Verhandlungspartner nicht motivieren kann, sachbezogen zu verhandeln, sowie auf das Vertrauen, welches benötigt wird, um von den jeweiligen Positionen abzuweichen und somit seine Interessen offenzulegen. Auch der Punkt der objektiven Kriterien wurde wiederholt als ein kritischer Aspekt genannt.

Das erste Prinzip des Harvard Konzepts verweist darauf, dass der Mensch und die Sache getrennt voneinander behandelt werden müssen. Diese These erscheint überaus einleuchtend, setzt aber voraus, dass dies überhaupt möglich ist. Dies wiederum führt zur Frage, was passiert, wenn das Gegenüber das eigentliche Problem in der Verhandlung darstellt. Hierbei sei darauf verwiesen, dass lediglich die deutsche Übersetzung von «Getting to Yes» von einer faktischen Trennung spricht, wohingegen beim englischen Original von «disentangle», also einer Entflechtung ausgegangen wird (Interview Exp. 7). Der Unterschied erscheint entscheidend, da grundsätzlich nach Harvard die Ebenen Beziehung und Sache durchaus zusammengehören jedoch separat behandelt werden müssen (Interview Exp. 7). So soll zuerst der Konflikt auf der Beziehungsebene angegangen werden und erst danach die Sachfrage eruiert werden. Dieses Vorgehen erscheint einleuchtend, jedoch scheint die Annahme, dass diese Vorgehensweise sehr anspruchsvoll und zu weilen nicht wirklich möglich ist, ebenfalls gerechtfertigt (Interview Exp. 2; Interview Exp. 7). Auch darf der damit verbundene Zeitaufwand nicht unterschätzt werden. Auf Basis der Recherche kann die ursprüngliche Frage, ob eine Entflechtung möglich ist, mit Ja beantwortet werden. Die tatsächliche Umsetzung erscheint aber doch komplexer zu sein.

Beim Wechseln von Interessen zu Positionen ist hingegen nicht die Komplexität, sondern das Vertrauen der kritische Aspekt. So wird zwar grundsätzlich durch die Anwendung dieses Prinzips das Spektrum an möglichen Vereinbarungen deutlich erweitert, doch es kann das Risiko entstehen, dass dem Gegenüber wichtige Informationen gegeben werden, die dieser unter Umständen gegen einem verwenden wird (Murnighan et al., 1999, S. 314; Olekalns & Smith, 2009, S. 347–348; Perdue & Summers, 1991, S. 178). Des Weiteren konnte nachgewiesen werden, dass wenn Informationen über einem selbst, etwa über eigene Präferenzen oder Interessen, dem Verhandlungspartner vorliegen, dies nicht zwangsläufig dazu führt, dass dieser seine Interessen und Präferenzen offenlegt (Murnighan et al., 1999, S. 334) und somit trotz des eigenen Versuches, sachbezogen zu verhandeln, auf kompetitive Vorgehensweisen setzt (Weingart & Olekalns, 2004, S. 148). Das kann dazu führen, dass auch bei vollständiger Transparenz der Interessen von Neuem ein Feilschen um die, um beim Sinnbild des grösser werdenden Kuchens zu bleiben, neu dazugewonnen «Stücke» beginnt. Es scheint realistisch, anzunehmen, dass diese Art von Vorgehen Einfluss auf die Möglichkeit, kreative Optionen zu finden, haben kann.

Die Entwicklung solcher Optionen, die in der Lage sind, zwar nicht die jeweilig unterschiedlichen Positionen, sehr wohl aber die den Positionen zu Grunde liegenden Interessen zu befriedigen, scheint der Punkt zu sein, an dem viele Verhandlungsführer scheitern. Denn hier ist ein hohes Mass an Kreativität und individuelle Kompetenz notwendig, um wirkliche Win-Win-Lösungen zu finden (Interview Exp. 2; Interview Exp. 7).

Die Frage, welche die Kritik an diesem Punkt der objektiven Kriterien prägt, ist im Sinne von White (1984, S. 117), dass auch ein objektiver Standard bis zu einem gewissen Punkt stets subjektiv gerechtfertigt werden muss oder gar vollständig subjektiv ist. Auch wird davon ausgegangen, dass jeder Verhandlungsführer im Zweifelsfall Kriterien finden kann, die seine eigenen Positionen untermauern (Funken, 2002, S. 14). Somit kann die Prämisse, dass die Objektivität eines Kriteriums zu Fairness oder der Verhinderung von Willkür führt, in Frage gestellt werden. Dies auch unter dem Gesichtspunkt, dass im Rahmen von kompetitivem Verhandeln die jeweiligen Angebote ebenfalls begründet werden, wenn auch aus anderen Beweggründen (Gunia et al., 2014, S. 8-9; Naurin, 2007, S. 565-565). Dies gilt insbesondere, wenn etwa die Arbeit von Pillutla und Murnighan (1995, S. 1421) miteinbezogen wird, welche feststellen, dass die meisten Personen, die ein Angebot tätigen, lediglich versuchen, einen fairen Eindruck zu erwecken, statt ein «objektiv» faires Resultat zu erreichen. Dabei kann weiter darauf verwiesen werden, dass Verhandlungsführer für die eigene Partei zwar durchaus ein faires Ergebnis verlangen, das Erreichen von Fairness dem anderen gegenüber jedoch in dessen Verantwortungsbereich liegt und lediglich das als fair empfunden wird, was einem selbst nützt (Bolton, 1991, S. 1128; Gächter & Riedl, 2005, S. 253).

Doch nebst der Entscheidung, was nun als objektiv bezeichnet werden kann, ist auch das Vertrauen der Verhandlungspartner eine Herausforderung. Es konnte nachgewiesen werden, dass lediglich Bewertungen respektive eine Objektivierung von Drittparteien einen signifikanten Einfluss auf die Akzeptanz eines gemachten Angebots haben (Pillutla & Murnighan, 1995, S. 1422-1424). Kommt die Bewertung jedoch vom Anbietenden selbst, wird diese zumeist als opportunistisch empfunden (Pillutla & Murnighan, 1995, S. 1422-1424). Dies wiederum wirft die Frage auf, inwiefern bei der Anwendung von objektiven Kriterien nicht ein hohes Mass an gegenseitigem Vertrauen notwendig ist, damit diese Kriterien überhaupt als objektiv wahrgenommen werden können.

Auch fragt man sich, ob solches Vertrauen in der wirtschaftlichen Praxis vorausgesetzt werden soll respektive vorausgesetzt werden kann.

Generell gehen Gunia et al. (2014, S. 5-6) davon aus, dass der Versuch, den Kuchen zu vergrössern, ohne das dafür notwendige Vertrauen aufbringen zu können, als zu riskant angesehen werden sollte, jedoch das Risiko eingegangen werden müsse, um ein ideales Ergebnis für alle Beteiligten erzielen zu können.

3.2 Relationship Management

Die grundlegende Annahme des CRM und SRM kann im Sinne von Riemer (2008, S. 12) so wiedergegeben werden, dass eine gute Beziehung zu einem höheren Umsatz führen kann. Insofern sind dieser und der nachfolgend zu thematisierende Punkt der Lukrativität inhaltlich miteinander verknüpft. Um jedoch eine Unterscheidung zwischen kurzfristigem finanziellem Erfolg und langfristiger, auf stabilen Beziehungen beruhender Lukrativität untersuchen zu können, drängt sich eine getrennte Betrachtung der beiden Punkte auf. Entsprechend soll der Beziehungseinfluss von Verhandlungen nach dem Harvard-Konzept, einer kompetitiven Verhandlungsweise mit der Verwendung von Taktiken nach Sun Tzu gegenübergestellt werden.

3.2.1 Sachbezogenes Verhandeln

Im Sinne von Funken (2002, S. 3) liegen einige der grössten Vorteile, welche eine sachbezogene Verhandlungsweise mit sich bringt, darin, dass die Basis für eine lang andauernde Kunden-Lieferantenbeziehung gelegt werden kann sowie Vereinbarungen getroffen werden, welche eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, auch eingehalten zu werden. Doch auch wenn davon ausgegangen wird, dass beide Parteien ihre Interessen offenlegen, so liegt es im Bereich des Möglichen, dass die Interessen der Partei A sich konträr zu jenen der Partei B verhalten. Es könnte etwa im Interesse des Unternehmens liegen, für einzelne Produkte oder Komponenten Zweitlieferanten aufzubauen, um die Abhängigkeit vom Verhandlungspartner zu reduzieren und so das eigene BATNA zu stärken (Heese, 2015, S. 126). Überträgt man diese Überlegung nun auf den Kontext einer Liefervertragsverhandlung, so kann es für den Einkäufer durchaus von Interesse sein, dass der Kuchen nicht vergrössert, sondern im Gegenteil gar verkleinert wird, da er so eine besser Chance hat, sich ein grosses Stück vom mittlerweile kleineren Kuchen zu sichern (Heese, 2015, S. 132). In einer solchen Situation könnten durch einen Fokus auf

die Interessen zusätzliche Probleme auf der Beziehungsebene entstehen. Entsprechend geht etwa Exp. 4 (Interview Exp. 4) davon aus, dass man durch jede Form der Rechtfertigung von seinen Zielen abweicht und diese grundsätzlich gar keiner Rechtfertigung bedürfen.

Unabhängig von dieser Grundsatzdiskussion muss man sich des Aufwands zur Findung solcher Wege bewusst sein (Funken, 2002, S. 8) und rational entscheiden, ob einem die Verhandlung dafür wichtig genug ist. In diesem Zusammenhang sei auf den Gegenstand der Verhandlung sowie die Art der Geschäftsbeziehung verwiesen. So geht etwa Bensaou (1999, S. 39-40) davon aus, dass man im Rahmen einer strategischen Partnerschaft ein hohes Mass an Kommitment und Vertrauen in die Geschäftsbeziehung brauche, um wirtschaften zu können, in einer Market Exchange-Verbindung, sprich einem Verhältnis mit nur geringen Abhängigkeitsverhältnissen, hingegen nur wenig Zeit in die Beziehung investiert werden sollte.

3.2.2 Kompetitives Verhandeln

Krause et al. (2006, S. 9) stellen sich im Zuge einer Charakterisierung auf den Standpunkt, dass kompetitives Verhandeln explizit als «short-term orientation» ausgestaltet ist, was naturgemäss nicht als Vorgehensweise im Sinne eines funktionierenden CRM / SRM gedeutet werden kann.

Wird nun nach der Prämisse Sun Tzu's gehandelt, dass Krieg und Täuschung untrennbar miteinander verbunden sind, und dass in diesem Zusammenhang der Krieg als die Verhandlung zwischen den Parteien verstanden werden muss, so kann die Beziehung nicht als relevanter Faktor bezeichnet werden. So geht Exp. 4 (Interview Exp. 4), der sich selbst als harten, aber fairen Verhandlungsführer einschätzt, im Zusammenhang des Stellenwerts einer Geschäftsbeziehung davon aus, dass in schwierigen Situationen die eigenen Ziele verfolgt werden müssen und eine gute Beziehung in diesem Kontext nicht weiterhelfe. Das Gesagte stützt die These, dass wenn kein gegenseitiges Vertrauen in einer Verhandlung herrscht, kompetitiven Vorgehensweisen automatisch der Vorzug eingeräumt wird (Goodpaster, 1996, S. 375). Wenn man davon ausgeht, dass dieses Vertrauen besteht, kann man sich dies im Sinne Sun Tzu's zunutze machen, in dem man sein Gegenüber in Versuchung führt, ihm Vorteile aufzeigt und anschliessend zuschlägt (Eisenhofer. 2018, S. 47). Im übertragenen Sinne könnte diese mit den Thesen Schraner's (2019, S. 18-32) in Verbindung gebracht werden, der in Bezug auf das

Finden einer Win-Win-Lösung davon ausgeht, dass es zwar nur einen Sieger in der Verhandlung geben kann, man jedoch dem Verlierer vermitteln muss, dass dieser auch gewonnen hat. So kann fälschlicherweise der Eindruck für den Verlierer entstehen, dass es sich um eine Win-Win-Situation gehandelt hat, was natürlich die Beziehung schützen würde.

Durch die Relevanz des Aspekts der Täuschung in der SINS-Studie, welche hier als Basis des kompetitiven Verhandeln genommen wurde, muss davon ausgegangen werden, dass zwischen kompetitiven Verhandlungsführern kein grosses Vertrauen bestehen kann, ansonsten würde der Versuch, sein Gegenüber zu täuschen, (unter anderem) das Risiko mit sich bringen, die Beziehung zu seinem Verhandlungspartner signifikant zu belasten (Peppet, 2002, S. 85). Im Sinne von Schurr und Ozanne (1985, S. 940) kann gar generell davon ausgegangen werden, dass harte Verhandlungstaktiken immer das Risiko mit sich bringen, dass die Beziehung gefährdet wird.

Wenn man also davon ausgeht, dass die geschäftliche oder auch zwischenmenschliche Beziehung der Verhandlungsteilnehmer als belastet bezeichnet werden muss, wird es wahrscheinlicher, dass kompetitive Methoden angewendet werden, nicht selten auch zum Selbstschutz (Goodpaster, 1996, S. 375). Dieser Aspekt weist eine messbare Wechselwirkung auf. So muss gemäss Goodpaster (1996, S. 376) das Risiko, dass die Beziehung zwischen den Parteien durch das Verwenden kompetitiver Methoden bei der Verhandlungsführung stark belastet werden könnte, beachtet werden, womit eine beziehungstechnische Abwärtsspirale entsteht. Des Weiteren würden durch eine entsprechende Vorgehensweise mögliche Kooperationen zwischen den Unternehmen in der Zukunft sehr unrealistisch (Goodpaster, 1996, S. 377). Sollte sich somit generell für den harten Verhandlungsführer eine entsprechende Reputation ergeben, gilt es als wahrscheinlich, dass dies zukünftig zu verminderten Profiten für das Unternehmen führen wird (Tinsley, O'Connor & Sullivan, 2002, S. 624). McCormick (2001, S. 285-286) geht diesbezüglich noch weiter und suggeriert, dass die Thesen Sun Tzu's aus zwei Gründen keine Anwendung in der Wirtschaft finden oder zumindest nicht finden sollten: Einerseits wird grundsätzlich die Adaptierbarkeit von kriegerischen Überlegungen auf die Geschäftswelt bestritten und andererseits, im Falle, dass der erste Punkt ausser Acht gelassen wird, die Ansicht vertreten, dass der zentrale Aspekt der Täuschung, welcher in «Die Kunst des Krieges» hervorgehoben wird, in einer modernen Wirtschaft keinen Platz finden kann. Solch täuschendes Verhalten sei insbesondere bei einer fortlaufenden

Geschäftsbeziehung nicht tragbar (McCormick, 2001, S. 286) und deshalb auch nicht praktikabel. Dies deckt sich mit der Aussage Riemers (2008, S. 10), dass in einer Zeit von zunehmend komplexen Lieferantennetzwerken bis hin zu JIT-Lieferungen bei wichtigen Lieferanten ein ausgeprägtes SCM und somit eine intakte Beziehungsebene notwendig ist.

3.3 Lukrativität

Gemäss herrschender Lehre kann davon ausgegangen werden, dass bei einer direkten Entscheidung zwischen dem Wohl der Beziehungsebene und dem Senken der entstehenden Kosten der letztgenannte Aspekt einen höheren Stellenwert bei einer durchschnittlichen Verhandlung einnehmen wird (Perdue & Summers, 1991, S. 176). Dem Aspekt der Lukrativität wird folglich grosses Gewicht zugemessen. Entsprechend zentral ist der Vergleich der beiden Vorgehensweisen im Hinblick auf ihren Einfluss auf das finanzielle Ergebnis, sowohl kurz- als auch langfristig.

3.3.1 Sachbezogenes Verhandeln

Es gilt als erwiesen, dass die integrative, sachbezogene Verhandlungsführung für das Erreichen von einem möglichst hohen gemeinsamen Mehrwert von entscheidender Bedeutung ist, wobei der offene Austausch von entscheidenden Informationen besonders wichtig ist (Weingart & Olekalns, 2004, S. 153–154; Olekalns, Smith & Walsh, 1996, S. 75). Für den Verhandlungsführer bleibt jedoch das Risiko bestehen, dass obwohl die gemeinsamen Gewinne steigen, auf individueller Ebene ein Verlust gegenüber einer Variante ohne Informationsaustausch entstehen kann (Murnighan et al., 1999, S. 316). Somit stellt sich die Frage, aufgrund welcher Kriterien die Entscheidung getroffen werden kann, ob nun ein Informationsaustausch stattfinden soll oder nicht. Auf Basis der vorhergehenden Analysen kann davon ausgegangen werden, dass eine intakte Vertrauensbasis hierfür als Gradmesser dienen sollte, da deren Existenz in der Praxis nicht pauschal angenommen werden kann. Sollten jedoch die Voraussetzungen für eine Anwendung des Harvard-Konzepts gegeben sein, ist davon auszugehen, dass die finanzielle Lukrativität dieser Vorgehensweise jene des kompetitiven Verhandeln übersteigen würde. Der Trend, dass das Anwenden kompetitiver Verhandlungsmethoden zu einer reziproken Verstärkung der selbigen von der Gegenseite führt (Goodpaster, 1996, S. 376), scheint komplementär auch auf die sachbezogene Verhandlungsweise

zutreffen (Lumineau & Henderson, 2012, S. 30). Somit wird durch den eigenen Versuch, den Kuchen zu vergrössern, der selbige Versuch des Gegenübers noch verstärkt, was zu einer Maximierung des Verhandlungsergebnisses beiträgt.

3.3.2 Kompetitives Verhandeln

Exp. 2 (Interview Exp. 2) geht davon aus, dass sich das Ergebnis sachbezogenen Verhandeln als eine Situation definieren lässt, in der kleinere Stücke des grösseren Kuchens immer noch grösser sind als das grössere Stück des kleineren Kuchens. Hier könnte bei den Beteiligten jedoch das Gefühl des Verlierens entstehen, obwohl sie im Vergleich zum ursprünglichen Kuchen einen beträchtlichen Mehrwert generieren konnten. Des Weiteren ist davon auszugehen, dass bei erhöhter Unsicherheit bezüglich des Payoffs von Verhandlungen weniger Informationen geteilt, härter verhandelt und entsprechend geringere Gewinne erzielt werden können (Essa et al., 2018, S. 20-31). Somit lässt sich im Sinne von Perdue und Summers (1991, S. 176) sagen, dass egal wie gross der Kuchen auch wird, er zu irgendeinem Zeitpunkt aufgeteilt werden muss. Ein zweistufiges Vorgehen, sprich zuerst den Kuchen so weit als möglich zu vergrössern und danach dennoch in einem gewissen Masse kompetitiv zu verhandeln, also zu versuchen, ein möglichst grosses Stück zu beanspruchen, erscheint eine effektive Methode zu sein (Galinsky et al., 2005, S. 1087). Zu einem vergleichbaren Schluss kommen Perdue und Summers (1991, S. 186), die feststellen, dass in einem preissensitiven Kontext meistens beides, also sowohl sachbezogene Ansätze als auch Strategien aus dem Bereich des kompetitiven Verhandeln, Anwendung finden. Es kann also davon ausgegangen werden, dass eine reine Anwendung der im Harvard-Konzept empfohlenen Methoden auf der Ebene der Lukrativität nicht uneingeschränkt Anwendung finden sollte. Jedoch konnten etwa Schurr und Ozanne (1985, S. 950) belegen, dass beidseitig hartes Verhandeln in Kombination mit einem geringen gegenseitigen Vertrauen zu den schwächsten Verhandlungsergebnissen führt, was wiederum eine ausschliessliche Anwendung harter Verhandlungsmethoden zu verunmöglichen scheint.

3.4 Theoretisches Fazit

Lax und Sebenius (1986, S. 91) definieren den Begriff der Verhandlung als «a process of potentially opportunistic interaction by which two or more parties, with some apparent conflict, seek to do better through jointly decided action than they could otherwise».

In dieser Definition sind drei zentrale Elemente enthalten: Die Dynamik des Konflikts, die gemeinsame Entscheidungsfindung hin zu einer Handlung und der Opportunismus der jeweiligen Seite. Robinson et. al. (2000, S. 649) gehen davon aus, dass die ersten beiden Aspekte bereits intensiv durch Studien analysiert wurden, wohingegen der Aspekt des Opportunismus, der gemäss Murnighan et al. (1999, S. 315) als strategischer Gebrauch von Informationen zu Lasten des Gegenübers definiert werden kann, bis anhin eher vernachlässigt wurde. Folgt man hier der Definition Murnighan's in Bezug auf den Opportunismus und bezieht die Erkenntnis von Robinson et al. (2000, S. 658), dass solche Taktiken primär von kompetitiven Verhandlungsführern verwendet werden, mit ein, müsste man zum Schluss kommen, dass – per Definition – jede Verhandlung eine kompetitive Komponente enthält. Dieser Schlussfolgerung stimmen auch Craver (2003, S. 3) und White (1984, S. 116) zu, wobei letzterer in diesem Zusammenhang scharfe Kritik am Harvard-Konzept übt.

Es lässt sich also, ganz im Sinne von Goodpaster (1996, S. 325), nicht abschliessend sagen, ob kompetitives Verhandeln generell als vorteilhaft oder hinderlich bezeichnet werden kann. Es besteht eine signifikante Abhängigkeit von den begleitenden Umständen und der Phase der Verhandlung. Namentlich scheinen Einflussfaktoren wie Interdependenz, das gegenseitige Vertrauen sowie der Stellenwert der Verhandlung bei der Wahl der Verhandlungsstrategie entscheidend zu sein. Diese Aussage lässt sich nach Meinung des Autors schlüssigerweise auch auf das Konzept des sachbezogenen Verhandeln übertragen. So muss sich ein Unternehmen grundsätzlich fragen, welche Priorität das Kunden-Lieferanten-Verhältnis zum spezifischen Verhandlungspartner hat, um situationsabhängig beurteilen zu können, was für ein Vorgehen und in welchem Mass dieses angebracht erscheint. Auch sind Überlegungen aus dem Bereich des Portfolio-Managements notwendig, um die jeweiligen Geschäftspartner nach der Interdependenz zu kategorisieren und die potenziellen Auswirkungen einer beschädigten Geschäftsbeziehung in den Prozess der Strategiewahl miteinbeziehen zu können (Riemer, 2008, S. 12).

In der Lehre scheint aber grundsätzlich eine starke Tendenz zu bestehen, sachbezogene Ansätze sowohl als lukrativer als auch förderlicher für den Bereich des Relationship Managements anzuerkennen. Inwiefern dies der Realität der Wirtschaft entspricht, erscheint situationsabhängig und deshalb ungewiss. So konnte etwa in einer Studie aus dem Bereich der Verhandlungsführung und Schlichtung rechtlicher Streitigkeiten

nachgewiesen werden, dass in 71% der Verhandlungen kompetitive Verhandlungsansätze gewählt wurden, wohingegen problemlösungsorientierte, integrative Vorgehensweisen lediglich in 16% der Fälle zur Anwendung kamen (Heumann & Hyman, 1996, S. 255). Obwohl die Resultate mit einiger Wahrscheinlichkeit nicht ad hoc auf Lieferverträge übertragen werden können, bei denen davon ausgegangen wird, dass das Relationship Management eine nicht unbedeutende Rolle einnimmt, so scheint eine fast fünfmal häufigere Anwendung doch Fragen nach einer Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis aufzuwerfen. Diese Frage erscheint besonders interessant, da etwa Craver (2003, S. 1) davon ausgeht, dass die meisten Verhandlungsführer sich nie intensiv mit den theoretischen Hintergründen auseinandergesetzt hätten und entsprechend nur die Punkte des Eröffnungsgebots, ihrer Ziele sowie der «Bottom Line» bedenken.

4. Qualitative Experteninterviews

Um den Vergleich zwischen Theorie und Praxis gemäss der vorliegend interessierenden Forschungsfrage anstellen zu können, wurden auf Basis der Erkenntnisse von Abs. 3, welche gestützt auf die unter Abs. 2 diskutierte Literaturrecherche entstanden sind, neun halbstrukturierte Experteninterviews zur Thematik verschiedener Ansätze der Verhandlungsführung durchgeführt. Bedingt durch die langjährige Erfahrung aller Interviewpartner sowie deren unterschiedliche Backgrounds in Bezug auf ihre Funktion und Position in Liefervertragsverhandlungen soll eine differenzierte Betrachtungsweise ermöglicht werden. Durch eine Anwendung qualitativer Forschung und einer entsprechend induktiven Methode soll es ermöglicht werden, nicht nur das zu analysieren was objektiv geschieht, sondern es soll auch ein Prozess des Verstehens (Mayring, 2015, S. 19) der jeweiligen Situationen induziert werden.

4.1 Aufbau und Ablauf der Interviews

In den nachfolgenden Kapiteln wird der Interviewleitfaden, die Wahl der Experten sowie die Art der Durchführung der Interviews genauer erläutert.

4.1.1 Interviewleitfaden

Bei halbstrukturierten qualitativen Interviews wird ein Leitfaden erstellt, der bei jedem Interview den Rahmen der Fragen bildet. Je nach Gesprächsverlauf können zusätzliche Fragen gestellt oder einzelne nicht gestellt werden. Die zentralen Fragestellungen werden

jedoch stets direkt oder indirekt von den Interviewpartnern beantwortet. Nachfolgend soll der Ablauf des Interviewleitfadens thematisiert werden. Der vollständige Leitfaden ist unter *Anhang A* aufgeführt.

Die in den Interviews gestellten Fragen basieren auf den in der Literatur gewonnenen Erkenntnissen bezüglich eines idealtypischen Vorgehens in einer Verhandlung sowie den Faktoren, welche die Wahl einer Verhandlungsstrategie beeinflussen könnten. Es wurden explizit die praktische Anwendung der Harvard-Prinzipien sowie klassische Vorgehensweisen des kompetitiven Verhandeln im Sinne des auf das SINS-Scale angewandte Vorgehen Sun Tzu's erfragt, wobei auf eine offene Formulierung der Fragen geachtet wurde, um die Dynamik des Gesprächs nicht zu stark zu beeinflussen. Durch das gezielte Nachfragen bezüglich einzelner Aussagen wurden auch geschlossene Fragen gestellt.

Zu Beginn der Interviews wurde stets ein Einblick in die Thematik ermöglicht, ohne die aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse vollständig zu offenbaren, um eine Beeinflussung der Interviewpartner zu vermeiden. Anschliessend wurden Fragen zum Werdegang des Interviewpartners, seiner Funktion, sowie des Unternehmens, bei welchem er tätig ist, gestellt. Dies dient der Kategorisierung der Interviewpartner. Darauffolgend wurde eruiert, in welchem Mass theoretische Vorkenntnisse bestehen sowie eine Selbsteinschätzung des eigenen Verhandlungsstils erfragt. Mittels diverser Fragen, die sich auf Verhandlungsszenarien beziehen, solchen nach den für die Verhandlungsführer idealtypischen Ansätze in einer Verhandlung sowie nach Erfahrungsberichten über die generellen Vorgehensweisen und relevante Faktoren, welche in ihrem Berufsalltag für den Ausgang von Verhandlungen entscheidend sind, wurde ermittelt, welcher strategische sowie taktische Ansatz Liefervertragsverhandlungen im Rahmen von lang andauernden Geschäftsbeziehungen prägen.

4.1.2 Die Experten

Die Auswahl der Experten folgte dem Muster, dass im selben Masse Vertreter der Einkauf- und Verkaufsseite befragt wurden. Ebenfalls wurden Vertreter von drei grossen Verhandlungsinstituten der Stadt Zürich befragt, welche im Bereich des Consultings für Verhandlungen tätig sind. Diese Gliederung führt dazu, dass die vorliegende Arbeit das

gesamte Spektrum von direkt an Verhandlungen beteiligten Personen inkludiert und dadurch eine differenzierte Betrachtungsweise ermöglicht.

Die Ansprache der Experten erfolgte sowohl digital als auch telefonisch, nachdem mittels Internetrecherche sowie durch vorbestehende Kontakte in den Branchen Handel und Industrie potenzielle Interviewpartner eruiert wurden. Hierbei war einerseits deren aktive Beteiligung an Verhandlungen im beschriebenen Kontext sowie eine mehrjährige Berufserfahrung in Funktionen mit Entscheidungskompetenz als Auswahlkriterium ausschlaggebend. Andererseits wurden Personen berücksichtigt, die bedingt durch ihre Tätigkeit in Beratungsunternehmen mit Fokus auf Verhandlungsführung als Experten sowohl der Praxis als auch der Theorie bezeichnet werden können.

4.1.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen dem 24. März 2020 und dem 24. April 2020 abgehalten mit einer durchschnittlichen Interviewdauer von einer Stunde. Insgesamt wurden neun Interviews durchgeführt, wobei drei persönlich stattfinden konnten. Vor der Durchführung der Interviews wurden keine Erkenntnisse, welche bis zu diesem Zeitpunkt aus der Arbeit entstanden waren, kommuniziert. Zur Vorbereitung wurde den Interviewpartnern lediglich eine verkürzte Version der Disposition zugänglich gemacht. Dies aber auch nur, wenn sie im Vorfeld des Interviews darauf bestanden. Zwei Vertreter von Verhandlungsinstituten bestanden des Weiteren auf einer Zusendung des Interviewleitfadens vor dem Gespräch, was ermöglicht wurde.

Bei sämtlichen Interviews wurde eine Tonaufnahme und darauf basierend ein Transkript in Wortlaut erstellt. Die Transkripte sind in alphabetischer Reihenfolge dem *Anhang B* zu entnehmen.

4.2 Interview-Analyse

Die nachfolgenden Abschnitte widmen sich der methodischen Analyse sowie der Auswertung der geführten Interviews. Anschliessend werden die gewonnenen Erkenntnisse dargestellt.

4.2.1 Auswertungsmethode

Die aus den Interviews gewonnenen Daten wurde auf Basis der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Durch die Anwendung der Strukturierung / deduktiven Kategorieanwendung soll die Struktur aus den Interviewdaten extrahiert werden. Hier wird einem Drei-Schritte-Prozess gefolgt, wobei zuerst Kategorien gebildet und definiert werden und anschliessend Ankerbeispiele für die jeweiligen Kategorien aus dem Datensatz selbst gesucht werden, die repräsentativ für die Art der Aussagen innerhalb der Kategorie stehen. Anschliessend werden entsprechende Kodierungsregeln aufgestellt. Dies dient zur Abgrenzung einzelner Aussagen der Interviews, um sie eindeutig einer Kategorie zuordnen zu können (Mayring, 2015, S. 97). Dieser Vorgehensweise entsprechend wurden die folgenden Haupt- und Unterkategorien gebildet, um die Schwerpunkte der Interviews abdecken zu können:

Hauptkategorie 1: Hintergrund und Selbsteinschätzung der Experten

- Funktion
- Erfahrung
- Machtbasis
- Selbsteinschätzung der Verhandlungsweise
- Einschätzung der Wettbewerbsteilnehmer
- Ex post Beurteilung der Verhandlungsweise der Experten durch den Autor

Hauptkategorie 2: Sachbezogene und kompetitive Verhandlungsweisen

- Trennen Mensch und Sache
- Anwenden objektiver Kriterien
- Interessen vs. Positionen
- Optionen entwickeln
- Traditionelles hartes Verhandeln
- Netzwerk des Gegenübers angreifen
- Falsche Versprechungen machen
- Fehlleitungen
- Informationsbeschaffung

Hauptkategorie 3: Lukrativität

- Kurzfristige Gewinne
- Langfristige Lukrativität
- Finanzielle Relevanz der Verhandlung

Hauptkategorie 4: Relationship Management

- Stellenwert der Beziehung
- Vertrauen
- Reputation und Image

Hauptkategorie 5: Anwendbarkeit der Vorgehensweisen

- Interdependenz
- Zeitdruck
- Individuelle Kompetenz der Verhandlungsführer
- Relevante Theorien

Aus *Anhang C* (vgl. *Tabelle 1-5*) kann der entsprechende Kodierleitfaden entnommen werden, welcher sowohl die Kategorien, deren Definitionen als auch die entsprechenden Ankerbeispiele, welche direkt aus den geführten Interviews zitiert wurden, enthalten.

4.2.2 Ergebnisse der Analyse

Die Ergebnisse der Analyse sollen, dem Kodierleitfaden aus *Anhang C* (vgl. *Tabellen 1 - 5*) folgend, je Hauptkategorie (*Hauptkategorie 1 - 5 vorstehend*) auffällige Merkmale der Aussagen illustrieren, um anschliessend als Basis des Abs. 5 (Erkenntnisse der Arbeit) eine Modellierung der Einflussfaktoren, welche zur Wahl der Verhandlungsart führen, ermöglichen. Mit Ausnahme von veranschaulichenden Direktzitatzen sollen die einzelnen Aussagen nicht auf die jeweiligen Experten zurückgeführt werden, sondern zusammenfassend ein Gesamtbild der jeweiligen Meinungen und Ansichten wiedergeben. Des Weiteren sei darauf verwiesen, dass auch wenn die Experten in die drei Kategorien Einkauf, Verkauf und Consulting eingeteilt werden können, die jeweiligen Aussagen nicht durchgehend nach ihrer beruflichen Zugehörigkeit geordnet werden sollen. Dies, da es nicht das Ziel dieser Arbeit ist, Unterschiede zwischen den Berufsgattungen herauszuarbeiten, sondern nach einem allgemeingültigen Trend innerhalb der Aussagen gesucht wird.

4.2.2.1 Hintergrund und Selbsteinschätzung der Experten

Im Rahmen der hier vorgestellten Hauptkategorie 1 werden die jeweiligen Aussagen der Experten je Subkategorie illustriert. Die vollständigen Aussagen können aus *Anhang D, Tabelle 6* entnommen werden.

Funktion

Sämtliche Interviewpartner sind langjährig in den Fachbereich der Verhandlungsführung eingebunden. So wurden Einkaufsleiter, CEOs und Vertreter von Consultingunternehmen zu ihren Erfahrungen und Ansichten in Bezug auf die Wahl der passenden Verhandlungsstrategien befragt.

Erfahrung

Die Erfahrung der jeweiligen Interviewpartner wird definiert als eine Kombination aus der Dauer und Häufigkeit der Involvierung in Verhandlungsprozesse. Des Weiteren wurde die Kenntnis von Theorien aus dem Bereich der Verhandlungsführung erfragt, sowie deren Einfluss auf die eigene Art zu verhandeln. Hierbei ist insbesondere auffällig, dass jene Experten, welche sich im Consultingbereich für Verhandlungen betätigen, stets auf die Wichtigkeit von theoretischen Grundlagen verweisen, wohingegen Personen aus der Wirtschaft zuweilen die Relevanz theoretischer Grundlagen kategorisch bestreiten und, im Sinne von Exp. 5, stärker auf den gesunden Menschenverstand vertrauen.

Machtbasis

Die durchschnittliche individuelle Machtbasis wurde nicht von Consultingvertretern erfragt. Dies, da durch deren Funktion als Berater für Unternehmen jeder Machtkategorie ihre Einschätzungen als nicht dienlich erscheinen, um die Aussagen gegebenenfalls in den Kontext der Stärke der individuellen Verhandlungsposition zu bringen. Des Weiteren wurde die Antwort auf die Frage von einem der übrigen Experten verweigert. Aus den restlichen Antworten kann entnommen werden, dass Personen in der Einkaufsfunktion tendenziell über eine höhere Machtbasis verfügen. Ebenfalls stellt sich heraus, dass sich Grossunternehmen als mächtiger wahrnehmen als kleinere Unternehmen. «Grundsätzlich habe ich keine Macht in einer Verhandlung. Ich bin auf der Verkaufsseite – einkaufsseitig ist natürlich eine gewisse Macht vorhanden» (Interview Exp. 9).

Selbsteinschätzung der Verhandlungsweise

Bei der Selbsteinschätzung wurde ersichtlich, dass sich die überwiegende Mehrheit selbst als Vertreter eines Win-Win-Ansatzes verstanden haben möchte. Nur ein Interviewpartner bezeichnete sich als harten Verhandlungsführer und lediglich ein weiterer vertrat die Ansicht, dass die Art des Verhandeln rein von den Machtverhältnissen abhängen würde. In weiteren Ausführungen darauf ebenfalls darauf verwiesen, dass sich die Art der Produktgruppe, welche verhandelt wird, signifikant auf die Wahl der Verhandlungsstrategie auswirken würde.

Einschätzung der Wettbewerbsteilnehmer

Hier gehen die Einschätzungen der Experten weit auseinander. Die Aussagen reichen von 10% kompetitiver Vorgehensweise, über 50 / 50 bis hin zu der Aussage, dass: « (...) die grosse Mehrheit auf einer kompetitiven Basis verhandelt». Auch wenn sich so nicht ein klares Bild ergibt, mit welchem strategischen Ansatz am häufigsten verhandelt wird, so wird dennoch ersichtlich, dass der Markt gegenüber der eigenen Vorgehensweise als grundsätzlich kompetitiver wahrgenommen wird.

Beurteilung der Verhandlungsweise der Experten durch den Autor

Mit Ausnahme zweier Consultingvertreter konnte kein rein sachbezogenes Vorgehen nachgewiesen werden. So sind, aus Sicht des Autors, sowohl tendenziell «weiche», sprich Lose-Win-Vertreter, als auch harte, Win-Lose-Verhandlungsführer in der Analyse enthalten (vgl. *Anhang D, Tabelle 6*).

4.2.2.2 Sachbezogene und kompetitive Verhandlungsweisen

Im Rahmen der hier vorgestellten Hauptkategorie 2 werden die jeweiligen Aussagen der Experten je Subkategorie illustriert. Die vollständigen Aussagen können aus *Anhang D, Tabelle 7* entnommen werden.

Trennen von Menschen und Sachfragen

Bei den Vertretern des Consultings scheint Einigkeit darüber zu bestehen, dass der zwischenmenschliche Aspekt keinen Einfluss auf Sachthemen haben sollte. Darüber hinaus gehen die Ansichten jedoch stark auseinander. So wird von einem Experten argumentiert, dass generell keine Beziehungsebene geschaffen werden soll, da dies als ein Risiko für das eigene Unternehmen betrachtet werden müsse, wohingegen andere

Interviewpartner mit Vehemenz dafür eintreten, dass bevor überhaupt das Sachthema besprochen werden könne, eine solide Beziehungsebene notwendig sei.

Unabhängig von Funktion, Erfahrung oder Selbsteinschätzung wurde bei direkter Nachfrage jedoch bestätigt, dass dies ein sehr wichtiger Punkt sei, auch wenn die Handhabung dieses Prinzips sehr schwierig ist. Aus der Sicht des Autors ergeben sich Problemstellungen sowohl auf der sympathischen als auch auf der antipathischen Ebene:

Einerseits scheint interessanterweise generell eine Akzeptanz für grössere Zugeständnisse bei fast allen Befragten zu bestehen, wenn eine gute zwischenmenschliche Basis zwischen den Verhandlungspartnern vorhanden ist. Hier müsste man jedoch ebenfalls klar den Menschen von der Sache trennen. «Man muss aufpassen, dass man da nicht auf eine persönliche Ebene mit dem Lieferanten kommt. Das kann dann in der Verhandlung zum Nachteil werden. Das ist das Risiko, auch so fällt man aus der sachbezogenen Verhandlung raus. Das gilt für beide Seiten» (Interview Exp. 6).

Andererseits scheint eine gewisse «Auge um Auge, Zahn um Zahn»-Mentalität bei einigen Experten zu herrschen: «Also, wenn der andere richtig aggressiv in eine Verhandlung geht, dann mach ich das dann aber auch – richtig» (Interview Exp. 5). So wird deutlich, dass auf kompetitives Verhandeln ebenfalls mit kompetitivem Verhandeln reagiert wird. Dieser Punkt erscheint sehr viel emotionale Kontrolle sowie Rationalität zu verlangen, oder wie es von einem Experten ausgedrückt wurde: «Ich muss es so sagen, wenn man sich ernsthaft auf das Thema der Verhandlungsführung einlässt, muss man sich auch auf sich selbst einlassen. Man muss seine Schwächen in diesem Bereich kennen. Dann kann ich meine Aktionen nämlich so steuern, dass ich nicht tue, was zu hohe Konsequenzen hätte» (Interview Exp. 2).

Interessen vs. Positionen

«Der Einstieg in unsere Verhandlungstrainings ist immer das Beispiel der Orange und den zwei Schwestern. Beide wollen sie, und so schneidet die Mutter die Orange in zwei Hälften und beide bekommen eine davon. Das ist Win-Win. Wir möchten aber, dass das Motiv hinterfragt wird, denn dann hätte die Mutter erkannt, dass die eine Tochter die Schale für einen Kuchen, die andere den Saft zum Trinken gewollt hätte. Hätte man das im Voraus herausgefunden, wären beide zufrieden gewesen» (Interview Exp. 4). Man kann sich wohl darüber streiten, ob die beiden Schwestern nach der Harvard-Methode

nicht doch auch ihre jeweiligen Motive, oder besser Interessen, hätten befriedigen können. Jedoch veranschaulicht das Sinnbild der Orange das Prinzip hinter den Positionen und Interessen. Erst durch diesen Paradigmenwechsel und die Weitergabe von Informationen bezüglich der Interessen kann der zu verteilende Mehrwert einer Verhandlung maximiert werden und eine für alle Beteiligten passende Lösung gefunden werden: «Wenn unser Interesse nur die Preisoptimierung wäre, dann würde der Spielraum sehr eng. Wenn wir uns aber klarmachen, dass es neben der Preisoptimierung noch andere Interessen gibt wie Qualität, Kunden-Lieferantenverhältnis, Verlässlichkeit, wenn die Preise mal hoch gehen, und der Lieferant dann nicht gleich 30% mehr Preis verlangt» (Interview Exp. 7).

Jedoch scheint auch hier Vertrauen ein wichtiger Faktor zu sein, damit die Interessen überhaupt geteilt werden. Insbesondere in einer machtlosen Situation scheint durch den Wechsel von Positionen zu Interessen ein Risiko zu entstehen: «In einer Engpasssituation muss man eher aufpassen, dass nicht zu viele Informationen geteilt werden. Wenn der Lieferant wüsste, dass wir einen Engpass haben, könnte der das natürlich ausnutzen» (Interview Exp. 6).

Optionen entwickeln

Die Experten sind unisono der Ansicht, dass diesem Prinzip des Harvard-Konzepts eine hohe Relevanz beizumessen ist. Man ist sich ebenfalls fast durchgehend einig, dass man sich im Rahmen einer Liefervertragsverhandlung nicht lediglich auf den offensichtlichsten Faktor, den Preis, festlegen kann, sondern diverse weitere Ansprüche befriedigt werden müssen. Wie dies jedoch effektiv gemacht wird und aus welchen Beweggründen, darüber herrscht keine Einigkeit mehr. So wird aus dem Consultingbereich, streng nach Harvard, versucht, kreative Lösungen zu finden, die auf den jeweiligen Interessen aufbauen. Kleinere Unternehmen und solche, die sich nicht in einer Machtposition wähnen, sind zuweilen auch bereit, ihre Prozesse stark zu optimieren, um den Forderungen grösserer Gesellschaften gerecht zu werden. Bei grösseren Konzernen kann das Optionenfinden jedoch auch eingesetzt werden, um erst nach einer eigentlichen Einigung im Preis die Kosten noch weiter zu senken und entsprechend für sich selbst vom mittlerweile grösseren Kuchen die neu dazugewonnen Stücke in Anspruch zu nehmen. «Wenn die Preisverhandlung selbst abgeschlossen ist, schau ich noch weiter, was ich sonst noch für unser Unternehmen herausholen kann» (Interview Exp. 6).

Anwendung objektiver Kriterien

Der Begriff der Objektivität scheint in der Praxis umstritten, da passendere Begriffe wie etwa Legitimität oder auch Neutralität verwendbar sind. Diese Diskussion aussenvorgelassen, wird jedoch angeführt, dass es grosses Vertrauen benötige, um die Kriterien des anderen als objektiv anzuerkennen. Dies scheint nachvollziehbar, da nicht immer klar differenziert werden kann, was nun objektiv ist oder lediglich objektiv erscheinen soll: «Das ist stark vom Markt abhängig – im Aktienmarkt kann man das sicher, viel objektiver wird es nicht. Aber natürlich versucht bei sowas jeder seine eigene Position zu untermauern. Das ist dann wieder eine Frage des Vertrauens» (Interview Exp. 8). Von den Verhandlungsexperten wird empfohlen, effektiv darüber zu verhandeln «(...) welche Kriterien wir zulassen. Manche schaffen es, aufgenommen zu werden, und andere nicht. Nur die, welche beide akzeptieren können, finden Einlass in die Verhandlung. Das ist ziemlich anspruchsvoll» (Interview Exp. 7). Nebst dem bereits im Argument gemachten Anspruchsgrad einer solchen Vorgehensweise erscheint auch der dafür benötigte Zeitaufwand als hoch. «Das sind dann zu Beginn durchaus sachliche Diskussionen die aber auch abdriften können» (Interview Exp. 6). Ein mehrmals in diesem Zusammenhang aufgebrachter Aspekt ist hierbei eine Cost-Break-Down, oder sogenannt offene Kalkulation. Jedoch besteht auch hier die Möglichkeit, dass diese nicht den objektiven Tatsachen entsprechen.

Traditionelles hartes Verhandeln

Nicht alle Interviewpartner machten bezüglich dem Aufbau von Zeitdruck oder dem aktiven Einsatz von Macht zu Ungunsten des anderen verwertbare Aussagen. Jedoch scheint bei direkter Nachfrage tendenziell stets das Mass der Verwendung solcher Taktiken Ausschlag gebend, und nicht die moralische Frage, ob dies vertretbar sei oder nicht. So spielt die Befürchtung, dass durch den Einsatz solcher Taktiken die Beziehungsebene nachhaltig geschädigt werden könnte, sowie der Verlust der eigenen Glaubwürdigkeit eine bedeutende Rolle bei der Eindämmung harter Vorgehensweisen. Was jedoch verbreitet scheint, ist die Drohung mit jenen Konsequenzen, die man selbst fürchtet, sprich, dass sich die Beziehung deutlich verschlechtern könnte oder Lieferanten aus dem Portfolio gestrichen werden könnten, wenn auf Forderungen nicht eingegangen wird. «Da kann dem Kunden dann auch sehr gut aufgezeigt werden, dass, wenn das Resultat dieser Verhandlung in eine gewisse Richtung geht, das für ihn nicht so gut sein würde» (Interview Exp. 3).

Angreifen des Netzwerks des Gegenübers

Von zwei Dritteln der Experten wurde das Angreifen des Netzwerks des Verhandlungspartners nicht angesprochen, weshalb vermutet wird, dass dieser Aspekt für sie keine signifikante Bedeutung aufweist. Bei den übrigen scheint dies eine zielführende Massnahme darzustellen, vor der man sich selbst bewusst zu schützen versucht, jedoch je nach Verhandlungspartner selbst anzuwenden versucht. So wird etwa von subtilen Drohungen bezüglich Imageverlust, dem Hinzuziehen des Vorgesetzten des Verhandlungspartners oder von Eskalation in das Kader des Gegenübers gesprochen.

Falsche Versprechungen machen

Erneut wurde auch bei dieser Taktik des harten Verhandeln von über der Hälfte der Experten keine explizite Angabe gemacht, jedoch wurde aus dem Consultingbereich darauf hingewiesen, dass solche Taktiken grundsätzlich häufig zum Einsatz kämen, auch wenn man selbst bewusst darauf verzichte. Bei den Antworten erscheint auffällig, dass hier der Begriff der Lüge vermieden und eher von unkonkreten Aussagen gesprochen wird: «Ich sage immer, wenn man hier und jetzt ein gutes Geschäft machen kann, wird man in Zukunft vielleicht stärker zusammenarbeiten – da werde ich dann einfach nicht konkret. Einfach lügen geht nie. Ich sage auch meinen Lieferanten, wenn man mich anlügt, suche ich einen neuen Lieferanten» (Interview Exp. 5). Durch dieses Vorgehen scheint versucht zu werden, die eigene Verhandlungsposition stärker darzustellen, als sie effektiv ist, oder im Nachgang auf die Verhandlung noch zusätzliche Gewinne zu realisieren.

Fehlleitung

Die Meinungen der Experten in Bezug auf die Zulässigkeit von solchen Vorgehensweisen deuten mit wenigen Ausnahmen in die Richtung, dass auch hier das Ausmass der Verwendung solcher Taktiken entscheidend ist. Insbesondere das Zurückhalten von Informationen scheint einigermaßen verbreitet. Die Grenze wird praktisch einstimmig bei der faktischen Lüge oder dem Verheimlichen von abschlusskritischen Informationen gezogen. Es wurde jedoch auch der Faktor der Macht in diesem Zusammenhang aufgebracht, insofern, dass bei einer höheren Machtbasis eine positive Korrelation zur häufigeren Verwendung solcher Taktiken bestehen würde. Ebenfalls wurde darauf verwiesen, dass diese Art von Vorgehen im Markt durchaus gebräuchlich ist.

Informationsbeschaffung

Von allen in der SINS-Scale erwähnten Kategorien des kompetitiven Verhandeln scheint dieser Aspekt in der Praxis die grösste Verbreitung sowie den signifikantesten Einfluss auf das Ergebnis einer Verhandlung auszuüben. So ist der Gebrauch von Kontakten im anderen Unternehmen zur Gewinnung interner Informationen bei einigen Experten fester Bestandteile der Vorbereitung oder des «Daily Business» (Interview Exp. 8) und es wird aktiv versucht, solche Netzwerke aufzubauen. So werden Informationen über die wirtschaftliche Situation des anderen Unternehmens, die persönliche Lage des Verhandlungsführers sowie der Unternehmensstrategie zusammengetragen, um diese anschliessend in die Verhandlung einfliessen zu lassen. Einerseits erfolgt die Informationsbeschaffung unproblematisch über öffentlich zugängliche Kanäle, andererseits wird auch versucht über persönliche Kontakte zusätzliche Erkenntnisse zu erlangen. Diese Form der Informationsbeschaffung ändert jedoch nicht mit dem Beginn der Verhandlung. Auch im Verlauf der Verhandlung wird durch gezielte Fragen aktiv versucht, Wissen zu generieren und gleichzeitig selbst die eigene Situation zu verschleiern. So empfiehlt ein Consultingvertreter, der sich als kompetitiv bezeichnet: «Hier muss man bei Verhandlungen das Gegenüber sprechen lassen, so kann man Informationen gewinnen. Wir versuchen unseren Sprechanteil möglichst gering zu halten. Aus dem Grund, dass man beim Sprechen immer Informationen preisgibt». Die Grenze, die bei dieser Art des Vorgehens gezogen wird, verläuft zumeist da, wo aktiv versucht werden soll, den Verhandlungspartner zu schädigen, wobei ein Experte anmerkt, dass diese Grenze flexibel auszulegen sei, ja nach Relevanz des Verhandlungspartners für das eigene Unternehmen.

4.2.2.3 Lukrativität

Im Rahmen der hier vorgestellten Hauptkategorie 3 werden die jeweiligen Aussagen der Experten je Subkategorie illustriert. Die vollständigen Aussagen können aus *Anhang D, Tabelle 8* entnommen werden.

Kurzfristige Gewinne

Die überwiegende Mehrheit der Experten vertritt die Ansicht, dass man sich mittels kompetitiver Verhandlungsmethoden kurzfristig einen höheren Mehrwert schaffen kann als durch die Anwendung von sachbezogenen Vorgehensweisen. «Und die Erfahrung lehrt, dass es sich temporär lohnt, kompetitiv zu verhandeln. Es wird zum Teil, bei

Einkäufern etwa, sogar belohnt». So wird dann auch darauf verwiesen, dass wenn keine langfristige Partnerschaft angestrebt wird, lediglich der Faktor des «Nicht-Verlierens» (Interview Exp. 9) von zentraler Bedeutung sei. Aus Sicht der Experten ergeben sich hierdurch jedoch zwei Problemkreise. Einerseits könne man so zwar in der kurzen Frist sicherlich seine Ziele erreichen, jedoch wisse man nicht, ob man diese Ziele zu niedrig angesetzt habe. Durch die Anwendung einer sachbezogenen Vorgehensweise sei die Möglichkeit gegeben, die eigenen Ziele zu übertreffen, wobei bei kompetitiven Taktiken selbst im Idealfall das Risiko bestehe, dass man «(...) ein Stück des Kuchens auf dem Tisch lässt» (Interview Exp. 2). Andererseits könne nie wirklich davon ausgegangen werden, dass eine Beziehung nicht dennoch langfristiger werden könne als man ursprünglich dachte. Plakativ ausgedrückt, wird auf das Sprichwort «(...) man sieht sich zweimal im Leben» (Interview Exp. 3) verwiesen.

Gründe dafür, dass in der kurzen Frist tendenziell kompetitiver vorgegangen wird, werden von den Experten darin vermutet, dass man keine Kenntnis anderer Methoden habe oder das sachbezogene Verhandeln nicht verinnerlicht habe.

Langfristige Lukrativität

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass langfristige Lukrativität in der Wirtschaft mit einer guten und verlässlichen Beziehung gleichzusetzen ist. Hierbei kann der Tenor wie folgt angegeben werden: «Langfristig kann ich nur dann meine Marge erhöhen, wenn ich dir ermögliche dein Budget einzuhalten» (Interview Exp. 7). Um die Qualität der Beziehung, und somit die langfristige Lukrativität sicherstellen zu können, sind diverse Interviewpartner auch dazu bereit, vereinzelt Geschäfte abzuschliessen, die kurzfristig zu Verlusten führen. Es sei darauf verwiesen, dass dies grundsätzlich nicht mit den Überlegungen des Harvard-Konzepts vereinbar ist. Um das Zitat von zuvor fortzuführen: «Aber ich gebe meine Marge auch nicht weg, nur weil du dein Budget einhalten musst. Das ist weich verhandeln, das ist schwach, das ist Lose-Win. Das ist Prinzip Hoffnung. Das kann sich der Lieferant aber nicht leisten» (Interview Exp. 7). Es scheint also, dass zum Wohl der Beziehung zuweilen auch weiche Verhandlungsmethoden eingesetzt werden – aber nicht zu jedem Preis.

Was nun aber effektiv als eine qualitative Geschäftsbeziehung bezeichnet wird, kann nicht einheitlich definiert werden. So wird davon ausgegangen, dass gute Beziehungen

mit harten Verhandlungspartnern durchaus möglich und nicht bei allen Produktgruppen eine intensive Beziehung nötig ist, um langfristig lukrativ zu wirtschaften.

Finanzielle Relevanz der Verhandlung

Sämtliche Vertreter der befragten Consultingunternehmen machten keine Aussagen bezüglich einer Veränderung ihrer Verhandlungsweise, je nach finanzieller Signifikanz der zu verhandelnden Vereinbarung. Bei den Vertretern des Verkaufs und Einkaufs präsentiert sich die Situation aber anders. So wird hier sehr klar nach Art der Produkte sowie deren strategischer Bedeutung differenziert. Bei Engpassmaterialien wird etwa sehr viel stärker mit Hilfe einer Vorgehensweise im Sinne des Harvard-Konzepts verhandelt als etwa bei Standard- oder Hebelprodukten, wo es deutlich unkomplizierter erscheint, Alternativen aufzubauen. Hier sei das Vorgehen gemäss den Experten relativ klar – der günstigste Anbieter wird beim Auftrag berücksichtigt. Jedoch wird selbst im Bereich der strategischen Partnerschaften davon ausgegangen, dass bei substantziellen Einkaufsvolumina nicht ausschliesslich nach Harvard verhandelt werden könne, da dies ein zu grosses Risiko für das eigene Unternehmen darstelle (Interview Exp. 6). Somit lässt sich der Einfluss des finanziellen Werts auf eine Verhandlung wohl in folgendem Zitat zusammenfassen: «Wenn immer ich es mir leisten kann, versuche ich die Beziehung zu festigen, aber wenn es hart auf hart kommt, muss man zum Teil einfach sein Werk füllen» (Interview Exp. 9).

4.2.2.4 Relationship Management

Im Rahmen der hier vorgestellten Hauptkategorie 4 werden die jeweiligen Aussagen der Experten je Subkategorie illustriert. Die vollständigen Aussagen können aus *Anhang D, Tabelle 9* entnommen werden.

Stellenwert der Beziehung

Der Stellenwert oder generell der Wert der Beziehung zu seinem Verhandlungspartner erscheint auf Grund der Datenlage nicht abschliessend definierbar. So wurde der Wert einer guten Beziehung zu seinen Kunden / Lieferanten zuweilen als essentiell beschrieben: «Langfristig will man gar nicht nur das grösste Stück des Kuchens bekommen, sondern eine Partnerschaft aufbauen, die einem auch durch Krisensituationen tragen kann» (Interview Exp. 1), aber eine solche kann auch als Gefahr für das eigene Unternehmen empfunden werden: «Wenn sich ein Verhandlungsführer bei internen Meetings auf die Gegenseite stellt, im Sinne von, das können wir denen nicht antun,

denen geht's aktuell nicht so gut, dann ist es klüger, wenn er draussen bleibt. So etwas kann das eigene Unternehmen gefährden» (Interview Exp. 4). Zu dieser Diskrepanz zwischen den Extrempunkten kommen diverse Ansichten, die eine Differenzierung der Bedeutung von Beziehungspflege je nach Abhängigkeitsverhältnis anstreben: «Also ich für mich unterscheide da sehr klar danach, um welche Art von Material es sich handelt, um je nachdem auf die Beziehung zu achten» (Interview Exp. 5).

Vertrauen

«Je mehr ich jemandem vertraue, desto mehr bin ich bereit, über Interessen zu sprechen. Man will ja auch nicht über den Tisch gezogen werden – das ist ja eine Win-Lose-Strategie, ich lade ein, dann wird der Vorhang gehoben und ich hau ihm eins drauf» (Interview Exp. 7). Dieses Zitat, welches bereits auf S. 22 verwendet wurde, scheint sowohl Mehrwert als auch die Gefahr, die mit dem Harvard-Konzept einhergeht, schlüssig zusammenzufassen. Nur durch die Weitergabe von Interessen ist man dazu in der Lage, den zu verteilenden Kuchen signifikant zu vergrössern, jedoch muss man seinem Gegenüber vertrauen können, damit diese Informationen auch wirklich geteilt werden. Der Grossteil der Experten geht davon aus, dass ohne eine gemeinschaftliche Vertrauensbasis keine Ergebnisse erzielt werden können, dennoch wird klar differenziert, in welchem Verhältnis man zum Verhandlungspartner steht, bevor Informationen geteilt werden. Wiederum wird auch auf die Art des Produkts verwiesen, um eine Abstufung der Relevanz von benötigtem Vertrauen zu gewährleisten. Nur ein einzelner Experte vertrat die Ansicht, dass Vertrauen kein relevanter Faktor für eine erfolgreiche Verhandlung darstelle.

Reputation und Image

Praktisch durchgehend vertraten die Experten die Ansicht, dass die Reputation, über die ein Verhandlungsführer verfügt, respektive das Image, welches ein Unternehmen hat, einen Einfluss auf die Art, wie man mit dieser Person oder Institution verhandelt habe. So spielt dieser Faktor auch eine Rolle im Rahmen dessen wie stark von der eigenen Machtposition Gebrauch gemacht wird: «Ich glaube aber, dass wir unsere Macht in diesem Zusammenhang deutlich stärker ausspielen könnten, was wir aus Reputationsgründen jedoch nicht tun» (Interview Exp. 8). So spielt die angestrebte Aussenwahrnehmung eines Unternehmens sowie die Firmenphilosophie und schlüssigerweise auch jene der Verhandlungsführer als ihre Repräsentanten eine entscheidende Rolle bei der Wahl der Verhandlungsstrategie.

Fairness

Das Gegenstück zur externen Betrachtungsweise der Vertrauenswürdigkeit des Verhandlungspartners wird hier als intrinsische Motivation zum fairen Handeln verstanden. Somit wird hier grundsätzlich der gleiche Sachverhalt wie unter dem Titel Vertrauen, jedoch auf sich selbst bezogen, untersucht. So überrascht es nicht, dass, äquivalent zum Faktor des Vertrauens, sämtliche Experten mit lediglich einer Ausnahme auch diesem einen entsprechenden Stellenwert beimessen. Der Faktor Fairness soll jedoch nicht als reine Nettigkeit gegenüber der Gegenpartei verstanden werden, sondern dient auch dem Eigennutzen: «Da geht es nicht um Nettigkeit, sondern darum, dass sich die Machtverhältnisse drehen können» (Interview Exp. 6).

4.2.2.5 Anwendbarkeit der Vorgehensweise

Im Rahmen der hier vorgestellten Hauptkategorie 5 werden die jeweiligen Aussagen der Experten je Subkategorie illustriert. Die vollständigen Aussagen können aus *Anhang D, Tabelle 10* entnommen werden.

Interdependenz

«(...) solange die Menschen am kürzeren Hebel sitzen, finden sie sachbezogenes Verhandeln immer extrem gut. Aber sobald sie sich selber in einer BATNA-reichen Position befinden und einen BATNA-Armen vor sich haben, wird dann mal richtig die kompetitive Schiene gefahren» (Interview Exp. 7). Diese Ansicht vertraten, in unterschiedlicher Ausprägung, sämtliche im Rahmen dieser Arbeit befragten Experten. Die gegenseitige Abhängigkeit scheint entsprechend Dreh- und Angelpunkt jeglicher Überlegungen bei der Wahl der anzuwendenden Strategie in einer Verhandlung darzustellen. Es mag sein, dass die Frage der Macht nicht immer der primäre Entscheidungsfaktor darstellt, jedoch ist dies genau der Faktor, der unisono immer in die Verhandlung miteinfließt. Befindet man sich in einer Machtposition, wird stets härter verhandelt, es werden höhere Forderungen gestellt und jenem in der machtärmeren Position werden deutlich Grenzen aufgezeigt. Ist man nun selbst in der Situation, dass das Machtverhältnis zu seinen Ungunsten kippt oder kippen könnte, wird zumeist aktiv versucht, einen Ausgleich herzustellen. «Wenn wir das spüren, dass dieses Machtgleichgewicht zu Gunsten des Lieferanten kippt, brauchen wir Alternativen. Meistens kennen wir die bereits im Vorfeld. Das wird häufig auch parallel gemacht, dass Artikel bereits im Sortiment aufgenommen werden, um nur für den Fall bereits eine

Alternative zu haben, die sicher funktioniert» (Interview Exp. 6). Diese Erkenntnisse erscheinen umso relevanter, wenn man folgende Aussage aus dem Consultingbereich miteinbezieht: «Ich bin der festen Überzeugung, dass praktisch immer ungleiche Machtverhältnisse in Verhandlungen vorhanden sind. Es gibt immer einen Grossen und einen Kleinen (...)» (Interview Exp. 2). Somit kann davon ausgegangen werden, dass im Vorfeld einer Verhandlung stets versucht wird, die eigene Machtposition zu stärken respektive jene des Gegenübers zu schwächen.

Jedoch muss dieser «Machtkampf» nicht zwangsläufig mit kompetitiven oder gar unfairen Vorgehensweisen verknüpft werden. So wurde aus den Interviews ebenfalls erkenntlich, dass man, um wirklich auf Win-Win verhandeln zu können, sogar ein gewisses Mass an Macht braucht – die Macht, sich gegen eine Vereinbarung zu entscheiden. «(...) ich kann ja nur dann aus dem Raum gehen, wenn ich weiss, was ich nach dem Verlassen des Raums tun werde» (Interview Exp. 7).

Zeitdruck

Zeit scheint auch in Verhandlungen Geld zu sein, und entsprechend wirkt sich der Mangel an Zeit auch stark auf die Wahl der Verhandlungsmethode aus. So gehen viele der Experten davon aus, dass zur Anwendung des Harvard-Konzepts schlicht nicht bei jeder Verhandlung die Zeit bestünde und somit mittels kompetitiver Vorgehensweisen eine beträchtliche Zeitersparnis einhergehe. Die Frage, ob dies so korrekt ist, ist unter den befragten Experten jedoch umstritten. So gehen zwei Experten aus dem Consultingbereich davon aus, dass auch bei Zeitdruck dringend nach Harvard verhandelt werden sollte. Dies, da man durch diese Vorgehensweise in zukünftigen Verhandlungen wiederum Zeit sparen kann, da keine Konflikte auf der Beziehungsebene entstehen. Zudem wird davon ausgegangen, dass durch den fachkundigen Einsatz des sachbezogenen Verhandeln bereits in der ersten Verhandlung eine deutliche Zeitersparnis möglich ist. Exakt diese Möglichkeit zum professionellen Einsatz von Verhandlungsmethoden soll im folgenden Abschnitt thematisiert werden.

Individuelle Kompetenzen

Die Experten sind einstimmig der Ansicht, dass die individuelle Kompetenz eines Verhandlungsführers einen signifikanten Teil des Verhandlungserfolgs ausmache. Hierbei wird vermehrt darauf verwiesen, dass die Erkenntnis, dass einerseits die Erfahrung, welche man in diesem Bereich gesammelt hat, ausschlaggebend ist, und

andererseits die Schulungen auf die jeweiligen Konzepte von entscheidender Bedeutung sind. Hierbei tritt eine weitere Herausforderung, welche mit dem Harvard-Konzept einhergeht, hervor. Die Experten auf diesem Gebiet, welche beide in geschäftsführender Funktion bei Verhandlungsinstituten mit ausgewiesener Kompetenz im Bereich des sachbezogenen Verhandeln tätig sind, gehen davon aus, dass das effektive Erlernen des sachbezogenen Verhandeln nicht nur äusserst komplex, sondern auch sehr zeitintensiv ist. «Man muss sich bewusst sein, dass das Harvard- Konzept sehr schwierig anzuwenden ist, wir geben da mehrere Tage Kurse mit den gleichen Leuten. Ich bilde mir da nicht ein, dass der am ersten Tag nach dem Kurs da in eine Verhandlung geht und diese führt wie es ideal wäre. Das passiert nicht so schnell. Wir arbeiten mindestens in einem Zeitraum von drei Monaten mit den Leuten» (Interview Exp. 7).

Relevante Theorien

Ob und wenn ja, welche Theorien für die Vertreter von Handels- und Industrieunternehmen einen Einfluss auf ihre Art der Verhandlungsführung aufweisen, wird von den Experten sehr unterschiedlich beantwortet. So wurden viermal Konzepte des sachbezogenen Verhandeln, sprich das Harvard-Modell oder das Zürcher Modell, erwähnt, einmal das kompetitive Modell nach Matthias Schraner sowie zweimal Theorien aus dem Portfolio-Management für Buyer-Supplier Relationship, welche eine Differenzierung der Vorgehensweise je nach Interdependenz zwischen den Parteien nahelegt, genannt. Des Weiteren wurde darauf verwiesen, dass bei einer ausschliesslichen Anwendung kompetitiver oder sachbezogener Vorgehensweisen durchaus Vorsicht geboten sei.

4.3 Erkenntnisse aus den Ergebnissen der Analyse

Im Folgenden soll je Hauptkategorie eine Erkenntniszusammenfassung vorgestellt werden. Auf Basis derer wird anschliessend ein Modell präsentiert, welches über die Beweggründe, die zur Wahl der jeweiligen Ansätze geführt haben, Aufschluss geben soll. Das Modell soll nicht als Entscheidungsgrundlage für die Wahl einer Strategie für Verhandlungen dienen und entsprechend die Vorgehensweisen auch nicht werten, sondern lediglich erfassen, welche Parameter in der Praxis die Wahl zwischen den Theorien beeinflussen. Die Basis der folgenden Aussagen bilden die Analysen unter Abs. 4.2.2.1 – 4.2.2.5.

4.3.1 Hintergrund und Selbsteinschätzung der Experten

Auf Basis von Abs. 4.2.2.1 (*vgl. konkretisierend Anhang D*) konnte festgestellt werden, dass Grossunternehmen über eine stärkere Verhandlungsposition verfügen als KMUs und grundsätzlich einen härteren Verhandlungsstil anwenden. Hierbei interessant erscheint, dass sich die Einschätzung des Autors über die jeweiligen Verhandlungsstile, welche auf Grund der gemachten Aussagen erfolgte, mit Ausnahme der Consultingvertreter so gut wie nie mit den Selbsteinschätzungen deckten. Auch wurde die gängige Verhandlungsweise im Markt von den Experten zumeist als konträr zur eigenen Art zu verhandeln verstanden. Dieses Selbstbild wirft diverse Fragen auf, wie etwa solche bezüglich des Unterschieds zwischen einer Selbsteinschätzung und der effektiven Anwendung in der Praxis, welche jedoch nicht im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden sollen.

4.3.2 Anwendung sachbezogener und harter Verhandlungsweisen

Im Sinne von Abs. 4.2.2.2 (*vgl. konkretisierend Anhang D*) erscheint es auffällig, dass die Prinzipien nach Harvard in der Wirtschaft deutlich häufiger zur Anwendung kommen, als die Überlegungen aus dem Bereich des kompetitiven Verhandeln. Jedoch ist auch hier anzumerken, dass grundsätzlich die anderen Teilnehmer im Markt durch die Experten als härtere Verhandlungsführer eingeschätzt werden als sich selbst. Es scheint nicht der Fall zu sein, dass man, mit Ausnahme der Vertreter aus dem Consultingbereich, vollständig nach dem einen oder anderen Modell verhandeln kann. Es sind stets sowohl kompetitive als auch sachbezogene Elemente in den jeweiligen Verhandlungsweisen zu erkennen, auch wenn man sich selbst klar der einen oder anderen Kategorie zuordnet. Besonders relevante Gründe für die Ausprägung des einen oder anderen scheinen in den Bereichen Macht, Vertrauen und Stellenwert der Beziehung zu finden zu sein. Nachfolgend soll dies genauer untersucht und weitere Einflussfaktoren eruiert werden.

4.3.3 Lukrativität

Grundsätzlich lässt sich gemäss Abs. 4.2.2.3 (*vgl. konkretisierend Anhang D*), mit Vorbehalt einzelner anderer Ansichten, sagen, dass sich in der kurzen Frist eine höhere Lukrativität durch kompetitive Vorgehensweisen erwirtschaften lässt, jedoch erst eine solide und auf Vertrauen beruhende Geschäftsbeziehung eine langfristige Lukrativität zu ermöglichen scheint.

Hierbei wird jedoch klar unterschieden zwischen den verschiedenen Produktarten, die verhandelt werden, und wie sich die jeweiligen Machtverhältnisse gestalten. Es scheint insofern ein gewisses Mass an Opportunismus vorhanden, dass, wenn die eigene Position schwächer zu werden scheint, kompetitiver in die Verhandlungen gegangen wird, um die Machtverhältnisse wieder auszugleichen. Man könnte also sagen, dass in der Praxis lediglich dann versucht wird nach Harvard zu verhandeln, wenn man sich das auch leisten kann, oder etwa in der Position einer strategischen Partnerschaft, wenn man es sich leisten muss.

4.3.4 Relationship Management

Die Experten scheinen im Sinne von Abs. 4.2.2.4 (*vgl. konkretisierend Anhang D*) mehrheitlich von einer Reziprozität ihrer eigenen Verhandlungsweise auszugehen und sich entsprechend bezüglich der zu verwendenden Vorgehensweisen Schranken zu setzen. Dieses Mass an Fairness wird auch von der Gegenseite gefordert und im Falle eines Vertrauensverlustes mit weitreichenden Konsequenzen geahndet. Jedoch gilt es auch in diesem Bereich festzuhalten, dass vor der Wahl einer Verhandlungsstrategie stets der Stellenwert des Partners für die eigne Unternehmung analysiert wird. Erscheint dieser oder dessen Produkte als ersetzbar, werden zuweilen die für strategische Partner vorhandenen Normen und Richtlinien verschoben, wenn nicht gar aufgehoben.

4.3.5 Anwendbarkeit der Vorgehensweise

Gemäss der Analyse unter Abs. 4.2.2.5 (*vgl. konkretisierend Anhang D*) scheint die gegenseitige Abhängigkeit bereits im Vorfeld der Verhandlung einerseits die Stossrichtung bei der Wahl der Verhandlungsstrategie anzuzeigen und andererseits eine Tendenz anzugeben, wer vom Kuchen (unabhängig davon, ob dieser nun maximiert wird oder nicht) das grössere Stück erhalten wird. Ebenso wie die jeweiligen Machtpositionen, so scheint auch der Faktor Zeit eine entscheidende Rolle einzunehmen. Eine sachbezogene Verhandlungsweise scheint bei weniger relevanten Kunden / Lieferanten häufig gar nicht in Betracht gezogen zu werden, da diese mit einem höheren Zeitaufwand in Verbindung gebracht wird. Aber auch unabhängig von der Interdependenz entsteht der Eindruck, dass Zeitmangel positiv mit kompetitiven Verhandlungsweisen korreliert. Auf die Frage, ob sachbezogenes Verhandeln tatsächlich mit einem höheren Zeitaufwand verbunden ist, soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Es sei jedoch auf die Komplexität der gekonnten Anwendung dieser Art des Verhandeln verwiesen

(Interview Exp. 2; Interview Exp. 7). Somit kann auch die Annahme, dass die individuelle Kompetenz eines Verhandlungsführers einen starken Einfluss sowohl auf die Wahl der Strategie als auch auf das Ergebnis der Verhandlung ausübt, bestätigt werden.

5. Erkenntnisse der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden in einem ersten Schritt zwei sehr unterschiedliche Arten, wie Verhandlungen geführt werden, vorgestellt. Einerseits wurde durch eine Kombination der 2'500 Jahre alten Lehren des Militärstrategen Sun Tzu mit den Überlegungen der SINS-Studie mögliche taktische Vorgehensweisen einer kompetitiven Verhandlungsführung illustriert. Andererseits wurde mittels des Harvard-Konzepts von Fisher et.al. eine Strategie des sachbezogenen Verhandeln dargelegt. Nach einer kritischen Betrachtung der jeweiligen Handlungsoptionen wurde geprüft, inwiefern die Anwendung positive als auch negative Einflüsse oder Risiken für die Faktoren des Relationship Managements sowie der generelle Lukrativität aufweisen. Auf Basis dieser theoretischen Analysen konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass im Sinne der Lehre den Überlegungen des sachbezogenen Verhandeln tendenziell Vorrang gegenüber den kompetitiven Methoden Sun Tzu's zu geben sei, sowohl um die Beziehungsebene zu schützen, als auch eine langfristige Lukrativität gewährleisten zu können.

Um überprüfen zu können, ob die Erkenntnisse der Wissenschaft auch in der von ökonomischen Überlegungen geprägten Welt von Liefervertragsverhandlungen bei Handels – und Industrieunternehmen Bestand haben können, wurden Experteninterviews mit Vertretern von je drei Verhandlungs-Consultingunternehmen, strategischen Einkäufern sowie Personen mit einschlägiger Verkaufserfahrung wie etwa CEOs geführt. Die so gewonnenen Daten wurden mittels deduktiver Analysemethoden ausgewertet und in fünf Hauptkategorien von Aussagetypen sowie diverse Subkategorien eingeteilt. Mittels dieses Vorgehens war es möglich, trotz der halb-strukturierten Form der Interviews einen tabellarischen Vergleich zwischen den Erkenntnissen der Forschung und dem Modus Operandi der Vertreter der Praxis herzuleiten. Durch diesen Vergleich wurde deutlich, dass sich sowohl Wirtschaft als auch Wissenschaft grundsätzlich einig darüber sind, dass zum Wohle einer langfristigen Lukrativität sowie zur Gewährleistung einer intakten Beziehungsebenen sachbezogene Vorgehensweisen kompetitiven Verfahren vorzuziehen seien. Jedoch scheinen in der Wirtschaft nebst den genannten Faktoren noch diverse weitere bei der Wahl der passenden Verhandlungsstrategie einzufließen, wobei

insbesondere die gegenseitige Interdependenz einen immensen Einfluss auf die Art der Verhandlungsführung auszuüben scheint.

Im Folgenden sollen nun entsprechend die Erkenntnisse, sowohl aus der Lehre als auch aus den Experteninterviews, veranschaulicht und die Forschungsfragen beantwortet werden. Dies geschieht einerseits mittels eines Modells (vgl. *Abb. 1*), welches die relevanten Entscheidungsfaktoren bei der Strategiewahl in der Praxis illustriert, und andererseits gestützt auf einen tabellarischen Vergleich (vgl. *Anhang E, Tabelle 11*) zwischen den Ergebnissen der Theorie und jener der realen Wirtschaft.

5.1 Beantwortung der Fragestellung

5.1.1 Teilfrage 1

«Sind theoretisch im Rahmen lang andauernder Kunden-Lieferanten-Beziehungen distributive / kompetitive Ansätze der Verhandlungsführung dem sachbezogenen Verhandeln unterlegen?»

Sofern Überlegenheit an den Faktoren der langfristigen Lukrativität, sowie einer florierenden Geschäftsbeziehung gemessen werden kann, muss diese Frage bejaht werden. In der Lehre scheint die Auffassung vertreten zu sein, dass ein sachbezogener Verhandlungsstil im Sinne des Harvard-Konzepts grundsätzlich stets einer kompetitiven Win-Lose-Situation vorzuziehen sei. Selbstverständlich gibt es auch Kritiker dieses Ansatzes, welche dem Harvard-Konzept etwa Naivität oder Nichtanwendbarkeit unterstellen. Thesen wie jene Riemer's (2008, S. 12), welche aussagen, dass eine gute Beziehung erst langfristigen Erfolg zu ermöglichen vermag, können jedoch nicht ignoriert werden. Des Weiteren kann davon ausgegangen werden, dass durch das Anstreben einer Win-Win-Situation die Beziehungen eher gestärkt werden als durch eine kompetitive Verhandlungsweise. Eine gute Beziehung erscheint zwar nicht für alle Formen von Verhandlungen ein zwingendes Kriterium zu sein, jedoch kann dieser Aspekt im Kontext einer langandauernden Kunden-Lieferantenbeziehung nicht ausser Acht gelassen werden.

5.1.2 Teilfrage 2

«Ist eine Verhandlungsstrategie im Sinne des Harvard-Konzepts in der Praxis durchgehend anwendbar und verbreitet?»

Bezüglich der Anwendbarkeit kann diese Frage erneut bejaht werden. Es scheint möglich, eine sachbezogene Verhandlungsweise in fast jede Verhandlung einzubringen. Es stellt sich jedoch die Frage nach der Sinnhaftigkeit einer solchen Vorgehensweise. So spielen in der Realität der Wirtschaft diverse Faktoren eine Rolle in Bezug auf die Wahl der Verhandlungsstrategie. Insbesondere wurde erkannt, dass die Interdependenz zwischen den Beteiligten einer Liefervertragsverhandlung kategorisch festlegt, welche Stossrichtung bei einer Verhandlung angewendet wird. So wird ein Einkäufer in einer Machtposition stets härter verhandeln als ein Verkäufer, der dringend auf einen Vertragsabschluss angewiesen ist. Auch wurde erkannt, dass aktiv versucht wird, vor der Verhandlung entsprechende Machtpositionen aufzubauen, um für das eigene Unternehmen den grösstmöglichen Mehrwert generieren zu können.

Im Gegenzug kann beobachtet werden, dass bei hoher gegenseitiger Interdependenz primär sachbezogene Methoden zur Anwendung kommen. Selbiges gilt dann, wenn die eigene Machtposition als schwächer wahrgenommen wird. Es muss jedoch festgehalten werden, dass nicht nur der Faktor der Macht Einfluss auf die Verhandlungsstrategie ausübt. So scheint auch der bestehende Zeitdruck bis zum Abschluss des Liefervertrags positiv mit kompetitiven Verhandlungsmethoden zu korrelieren. Des Weiteren sei darauf verwiesen, dass in einer Situation, in der sich die Verhandlungsführer nicht ein gewisses Mass an Vertrauen entgegenbringen können, ebenfalls kompetitiven Methoden der Vorrang eingeräumt wird. Die Grenze, welche sich die Verhandlungsführer hier beim Einsatz von Verhandlungstaktiken, wie sie etwa im Rahmen der SINS-Scale vorgestellt wurden, selber setzen, scheinen primär durch das eigene Fairnessempfinden sowie die geltende Firmenphilosophie gezogen zu sein.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass harte Verhandlungsmethoden einem selbst gegenüber zumeist verurteilt werden, wenn man sich jedoch in der Machtposition befindet, man eben diese gekonnt einzusetzen weiss. Hierbei ist anzumerken, dass auch wenn harte Verhandlungsmethoden zu einer Belastung der Beziehung führen, dies nicht der Fall zu sein scheint, wenn man auf den Verhandlungspartner angewiesen ist. Somit scheint in der Praxis der Faktor des Opportunismus einen deutlich höheren Stellenwert einzunehmen als in der Theorie. Diese Erkenntnisse, sowie der bestehende Zusammenhang und der Einfluss zwischen den jeweiligen Faktoren wurde in Form eines Frameworks zusammengefasst und soll nachfolgend erläutert werden.

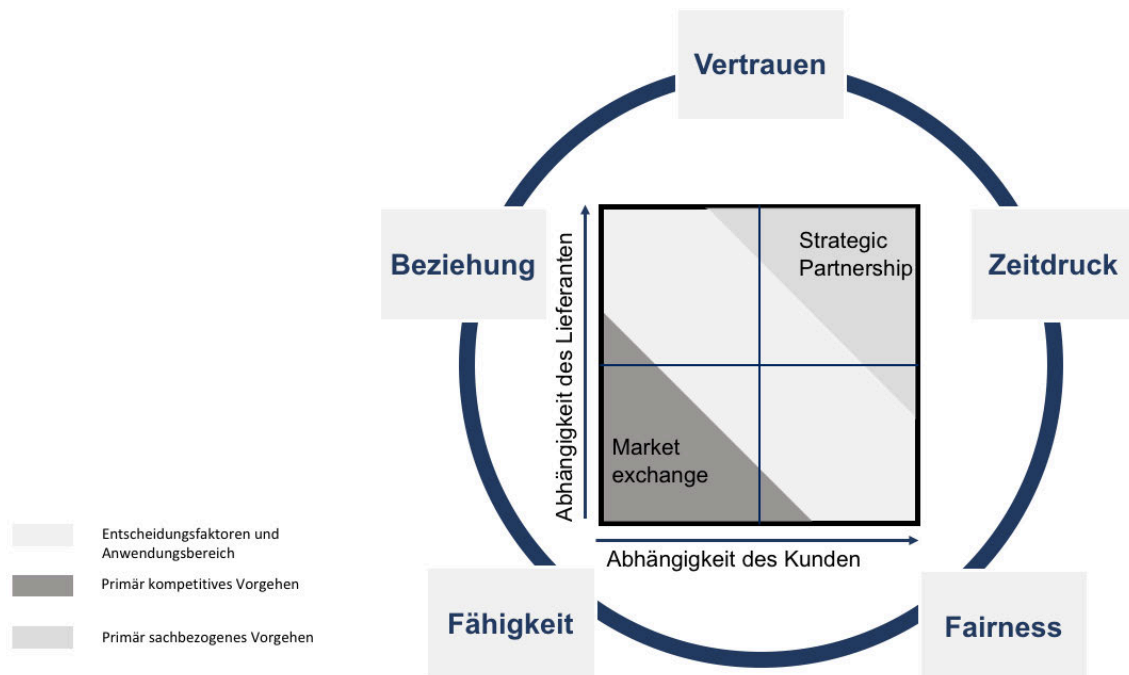


Abbildung 1: Modell der Einflussfaktoren auf die situative Verhandlungsweise

Die obige Darstellung in Anlehnung an die Matrix nach Bensaou (1999) bringt zum Ausdruck, dass der grundlegende Entscheidungsindikator bei der Wahl der richtigen Verhandlungsstrategie stets das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis darstellt.

Der Mittelpunkt des hier vorgestellten Modells bildet entsprechend eine aus vier Quadranten bestehende Abhängigkeitsmatrix, welche illustriert, ob ein Machtgleichgewicht besteht sowie ob Kunde oder Lieferant sich in der Machtposition befindet. Die beschrifteten Quadranten Market Exchange und Strategic Partnership stellen jene Konstellationen dar, in denen ein ausgeglichenes Abhängigkeitsverhältnis zwischen den Parteien besteht. Diese Konstellationen unterschieden sich insofern, dass bei geringer gegenseitiger Abhängigkeit, also dem Market Exchange, sehr kompetitiv vorgegangen wird. Besteht jedoch eine starke Interdependenz zwischen den verhandelnden Parteien, sprich eine Strategic Partnership, finden tendenziell sachbezogene Verhandlungsweisen Anwendung. Aus den Interviews wurde jedoch offensichtlich, dass in diesen Quadranten zuweilen ein signifikanter Graubereich besteht, in dem bei äquivalenter Abhängigkeit versucht wird, das Machtgleichgewicht zu den eigenen Gunsten zu kippen. In diesem Fall sowie dann, wenn bereits ein Ungleichgewicht besteht, entscheiden fünf situative Faktoren über die Wahl der passenden

Verhandlungsstrategie: 1) Die Beziehung, welche die zwischenmenschliche Sympathie charakterisiert, 2) die Fähigkeit des Verhandlungsführers, überhaupt sachbezogen vorzugehen, 3) das Fairnessempfinden desjenigen in der mächtigeren Position, 4) der Zeitdruck, welcher besteht, bis eine Einigung zustande kommen muss, sowie 5) das Vertrauen, welches die Parteien einander entgegenbringen können.

Je nach Stärke der Ausprägung der jeweiligen Faktoren sind eher kompetitive oder sachbezogene Vorgehensweisen verbreitet, wobei jene Partei, die über einen Machtvorteil verfügt, in der Tendenz kompetitiver zu verhandeln scheint als die «schwächere» Gegenpartei, die um eine sachbezogene Verhandlungsweise bemüht scheint. Die genannten fünf Faktoren wirken jedoch nicht lediglich auf den Graubereich zwischen den Kategorien Market Exchange und Strategic Partnership, sondern weisen auch untereinander ein gewisses Mass an Reziprozität auf, was durch die kreisförmige Verbindung der Faktoren dargestellt werden soll.

Somit lässt sich für die Praxis, nach der Meinung des Autors, kein allgemeingültiger Lösungsansatz für eine ideale Verhandlungsweise finden, jedoch lässt sich ableiten, unter welchen Bedingungen die jeweiligen Vorgehensweisen am ehesten zur Anwendung kommen. Entsprechend gilt es, Verhandlungsmethoden nicht ausschliesslich als ein Set von vordefinierten Kategorien zu betrachten, sondern es muss erkannt werden, dass die Art der Verhandlungsführung zum einen stark situationsabhängig ist und zum anderen kompetitives und sachbezogenes Verhandeln fließend ineinander übergehen können.

5.1.3 Teilfrage 3

«Besteht zwischen theoretischen Ansätzen und deren Anwendung in der Wirtschaft eine Diskrepanz?»

Es scheint offensichtlich, dass Theorie und Praxis nicht als vollständig kongruent bezeichnet werden können. Wie stark die Divergenz jedoch ausgeprägt ist, wurde anhand der zentralen Aspekte und der theoretischen Erkenntnisse der vier Harvard-Prinzipien sowie jener der fünf SINS-Kategorien durch eine Gegenüberstellung mit den Analyseergebnisse der Interviews eruiert. Die vollständige Tabelle, welche zum Vergleich erstellt wurde, ist dem *Anhang E* zu entnehmen (vgl. *Anhang E, Tabelle 11*).

Für die meisten Experten ist es offensichtlich, dass man, im Einklang mit den Erkenntnissen der Wissenschaft, etwa durch das konsequente Anwenden von sachbezogenen Verhandlungsweisen bessere Ergebnisse in den einzelnen Verhandlungen erzielen kann als es durch den Einsatz von Macht oder den diversen kompetitiven Methoden möglich ist. So stimmen die Experten auch dahingehend überein, dass sich eine solide Beziehungsebene, gegenseitiges Vertrauen und Fairness langfristig auszahlen können. Die Praxis scheint also generell der Wissenschaft zuzustimmen, dass mit einigen kleineren Abstrichen sowohl auf der Ebene der Lukrativität als auch auf jener der Beziehung durch die Anwendung des Harvard-Konzepts bessere Ergebnisse erzielt werden können, als dies durch das strikte Folgen der Lehren Sun Tzu's und seinen auf die Kriegsführung ausgelegten Taktiken alleine möglich wäre. Der Unterschied zur Wissenschaft besteht in der ökonomischen Abschätzung, ob die Faktoren einer besseren Beziehung oder eines leicht besseren Ergebnisses den mit dieser Vorgehensweise verbundenen Aufwand stets rechtfertigen können. Dies scheint nicht durchgehend der Fall zu sein, wie auch aus dem Modell der Einflussfaktoren (Abb. 1) ersichtlich wird. Wo die Wissenschaft also versucht, Allgemeingültigkeit zu erreichen, geht die Wirtschaft pragmatisch, wenn nicht zuweilen gar opportunistisch vor. So nimmt man zuweilen bewusst in Kauf, ein kleines Stück des Kuchens auf dem Tisch zu lassen, wenn dafür schnelle und effiziente Lösungen gefunden werden können. Ob sich nun diese bewusste Unterlassung der Gewinnmaximierung je Verhandlung langfristig positiv oder negativ auf ein Unternehmen auswirkt, soll an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Aus der Sicht des Autors gilt es jedoch festzuhalten, dass diese Diskrepanz nicht ausschliesslich aufgrund mangelnder theoretischer Kenntnisse, wie dies zuweilen vermutet wird (Interview Exp. 2, Interview Exp. 7), zu entstehen scheint. Viel eher wird der Grund in einem fundamentalen Unterschied zwischen Wirtschaft und Wissenschaft vermutet – dem Fokus auf die Effizienz oder jenem auf die Effektivität.

5.2 Kritische Würdigung und Forschungsempfehlung

Die vorliegende Arbeit setzte es sich zum Ziel zu untersuchen, inwiefern sich die in der Literatur vorherrschende Ansicht, dass sachbezogene Verhandlungsweisen den kompetitiven überlegen seien, im harten Alltag von Handels- und Industrieunternehmen und deren Ein- und Verkäufern widerspiegelt. Dies wurde anhand intensiver Literaturrecherchen sowie neun Experteninterviews analysiert. Die Aufteilung der Experten in jeweils drei Vertreter aus dem Einkauf, Verkauf und dem Consultingbereich

ermöglichte es zwar, unterschiedliche Blickwinkel auf den untersuchten Sachverhalt einnehmen zu können, jedoch zeichneten sich zwischen den jeweiligen Kategorien deutliche Unterschiede ab, was eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse erschwert. Somit wird empfohlen, dass sich zukünftige Untersuchungen auf einen spezifischen Fachbereich von Experten beschränken, um für diese replizierbare Ergebnisse zu erhalten. Ebenfalls wird empfohlen, eine Einschränkung bezüglich der Grösse der Unternehmen, bei welchen die Experten beschäftigt sind, vorzunehmen, da auch hier signifikante Unterschiede in den Daten erkennbar sind, je nachdem, ob die Verhandlungsführer bei einem KMU oder einem Konzern beschäftigt sind.

Des Weiteren wäre es sinnvoll, die Ergebnisse aus dem praktischen Bereich in Bezug auf ihre Stichhaltigkeit mittels Verhandlungssimulationen zu überprüfen, da die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit lediglich auf den Selbsteinschätzungen der Experten beruhen und nicht experimentell untermauert wurden.

Im Rahmen der Interviews zu dieser Arbeit wurde Skepsis laut bezüglich dessen, ob das Harvard-Konzept allgemeingültig in die Kategorie des sachbezogenen Verhandeln eingeordnet werden kann (Interview Exp. 2). Auch diese Frage scheint, insbesondere für die Wissenschaft, von grossem Interesse und wäre bei Gelegenheit weiter zu erforschen.

Literaturverzeichnis

- Aquino, K., & Becker, T. E. (2005). Lying in negotiations: How individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), S. 661–679. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1002/job.332>
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of Buyer-Supplier Relationships. *Sloan Management Review; Cambridge*, 40(4), S. 35–44. Abgerufen von: <https://search.proquest.com/docview/224966340?pq-origsite=gscholar>
- Berning, D., & Schwamberger, G. (2008). *Wirtschaftsmediation für Steuerberater: Mediation als neues Beratungsfeld*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen von: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8154-7_2
- Bolton, G. E. (1991). A Comparative Model of Bargaining: Theory and Evidence. *The American Economic Review*, 81(5), 1096–1136. Abgerufen von: <https://www.jstor.org/stable/2006908?seq=1>
- Claydon, J., & Chick, M. (2005). Teaching Negotiations. *Planning Practice & Research*, 20(2), S. 221-234. DOI. 10.1080/02697450500414710
- Caniëls, M., & Gelderman, C. (2005). Purchasing Strategies in the Kraljic Matrix—A Power and Dependence Perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 11, S. 141–155. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2005.10.004>
- Craver, C. B. (2003). The Negotiation Process. *American Journal of Trial Advocacy*, 27, 271.
- De Dreu, C. K. W. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(2), S. 280–295. Abgerufen von: [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(03\)00022-0](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(03)00022-0)

- De Dreu, C. K. W. (2004) Motivation in Negotiation. In Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (Hrsg.): *The handbook of negotiation and culture*. S. 115-135. Stanford: Stanford Business Books. Abgerufen von: http://sites.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Culture.pdf
- Dobler, Donald W., Lamar Lee, Jr., and David N. Burt (1984), *Purchasing and Materials Management: Text and Cases*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Druckman, D., & Olekalns, M. (2008). Emotions in negotiation. *Group Decision and Negotiation*, 17(1), S. 1–11. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1007/s10726-007-9091-9>
- Einsenhofer, H. (2018). *Die Kunst des Krieges*. Hamburg: Nikol Verlagsgesellschaft.
- Essa, S. A. G., Dekker, H. C., & Groot, T. L. C. M. (2018). Your gain my pain? The effects of accounting information in uncertain negotiations. *Management Accounting Research*, 41(2018), S. 20–42. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.02.002>
- Fang, T. (2006). Negotiation: The Chinese style. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(1), S. 50–60. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1108/08858620610643175>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2019). *Das Harvard-Konzept*. 1. Auflage. Frankfurt; New York: Campus Verlag.
- Funken, K. (2002). *The Pros and Cons of Getting to Yes-Shortcomings and Limitations of Principled Bargaining in Negotiation and Mediation*. Brisbane: University of Queensland. DOI. 10.2139/ssrn.293381

- Gächter, S., & Riedl, A. (2005). Moral Property Rights in Bargaining with Infeasible Claims. *Management Science*, 51(2), S. 249–263. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0311>
- Galinsky, A. D., Leonardelli, G. J., Okhuysen, G. A., & Mussweiler, T. (2005). Regulatory Focus at the Bargaining Table: Promoting Distributive and Integrative Success. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(8), S. 1087–1098. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1177/0146167205276429>
- Goodpaster, G. (1996). Primer on Competitive Bargaining. *Journal of Dispute Resolution*. 1996(2), S. 325-377. Abgerufen von: <https://scholarship.law.missouri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1324&context=jdr>
- Gunia, B., Brett, J., & Nandkeolyar, A. K. (2014). Trust me, I'm a negotiator: Diagnosing trust to negotiate effectively, globally. *Organizational Dynamics*, 43(1), S. 27–36. DOI. 10.1016/j.orgdyn.2013.10.004
- Heese, H. S. (2015). Single versus multiple sourcing and the evolution of bargaining positions. *Omega*, 54, S. 125–133. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.01.016>
- Heumann, M., & Hyman, J. M. (1996). Negotiation Methods and Litigation Settlement Methods in New Jersey: You Can't Always Get What You Want. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 12(2), S. 253-310. Abgerufen von: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/ohjdpr12&div=20&id=&page=>
- Kirgis, P. F. (2014). Bargaining with Consequences: Leverage and Coercion in Negotiation. *Harvard Negotiation Law Review*, 69(19). S. 101-257. Abgerufen von: https://scholarship.law.umt.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1107&context=faculty_lawreviews

- Krause, D. R., Terpend, R., & Petersen, K. J. (2006). Bargaining Stances and Outcomes in Buyer-Seller Negotiations: Experimental Results. *Journal of Supply Chain Management; Wheat Ridge*, 42(3), S. 4–15. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2006.00013.x>
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), S. 348–356. Abgerufen von: <https://doi.org/10.2307/3151986>
- Lax, D., & Sebenius, J. (1986). Interests: The measure of negotiation. *Negotiation Journal*, 2(1), S. 73-92 Abgerufen von: <https://doi.org/10.1007/BF00998936>
- Lee, S. F., Roberts, P., Lau, W. S., & Bhattacharyya, S. K. (1998). Sun Tzu's The Art of War as business and management strategies for world class business excellence evaluation under QFD methodology. *Business Process Management Journal*, 4(2), S. 96–113. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1108/14637159810212299>
- Lewicki, R. J., & Stark, N. (1996). What is ethically appropriate in Negotiations: An empirical examination of bargaining tactics. *Social Justice Research*, 9(1), 69–95. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1007/BF02197657>
- Lumineau, F., & Henderson, J. E. (2012). The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes. *Journal of Operations Management*, 30(5), S. 382–395. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2012.03.005>
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12. Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mccarthy, W. (1985). The Role of Power and Principle in Getting to YES. *Negotiation Journal*, 1(1), S. 59-66. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1985.tb00292.x>
- McCormick, B. (2001). *Make Money, Not War: A Brief Critique of Sun Tzu's The Art*

of War. *Journal of Business Ethics*, 29(3), S. 285–286. Abgerufen von:
<https://doi.org/10.1023/A:1026422414964>

Münkler, H. (2003). *Clausewitz' Theorie des Krieges*. 1. Auflage. Baden-Baden:
Nomos Verlagsgesellschaft. Abgerufen von:
<https://doi.org/10.5771/9783748902430>

Murnighan, J. K., Babcock, L., Thompson, L., & Pillutla, M. (1999). The information
dilemma in negotiations: effects of experience, incentives, and integrative
potential. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), S. 313–339.
Abgerufen von: <https://doi.org/10.1108/eb022828>

Myerson, R. B. (1987). Credible negotiation statements and coherent plans. *Journal of
Economic Theory*, 48(1), S. 246–303. Abgerufen von:
[https://doi.org/10.1016/0022-0531\(89\)90127-0](https://doi.org/10.1016/0022-0531(89)90127-0)

Naurin, D. (2007). Why Give Reason? Measuring Arguing and Bargaining in Survey
Research. *Swiss Political Science Review*, 13(4), S. 559–575. Abgerufen von:
<https://doi.org/10.1002/j.1662-6370.2007.tb00089.x>

Olekalns, M., & Smith, P. L. (2009). Mutually Dependent: Power, Trust, Affect and the
Use of Deception in Negotiation. *Journal of Business Ethics*, 85, S. 347–365.
Abgerufen von: [https://doi.org/DOI 10.1007/s10551-008-9774-4](https://doi.org/DOI%2010.1007/s10551-008-9774-4)

Olekalns, M. (1997). Conflict at Work: Defining and Resolving Organisational
Conflicts. *Australian Psychologist*, 32(1), S. 56–61. Abgerufen von:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00050069708259618>

Olekalns, M., Smith, P. L., & Walsh, T. (1996). The Process of Negotiating: Strategy and
Timing as Predictors of Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision
Processes*, 68(1), S. 68–77. Abgerufen von:
<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0090>

- Peppet, S. R. (2002). Can Saints Negotiate—A Brief Introduction to the Problems of Perfect Ethics in Bargaining. *Harvard Negotiation Law Review*, 7(83), S. 83-96. Abgerufen von: <https://scholar.law.colorado.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1558&context=articles>
- Perdue, B. C., & Summers, J. O. (1991). Purchasing Agents' Use of Negotiation Strategies. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 28(2), S. 175–189. DOI. Abgerufen von: <https://doi.org/10.2307/3172806>
- Pillutla, M. M., & Murnighan, J. K. (1995). Being Fair or Appearing Fair: Strategic Behavior in Ultimatum Bargaining. *The Academy of Management Journal*, 38(5), S. 1408-1428. Abgerufen von: <https://doi.org/10.5465/256863>
- Ponschab, R. (2015). Mediation nach dem Harvard-Verhandlungs-Konzept. *Konfliktdynamik*, 4(4), S. 264–273. Abgerufen von: <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2015-4-264>
- Portner, J. (2010). *Besser Verhandeln*. Neuauflage. Offenbach: Gabal.
- Rarick, C. A. (1996). Ancient Chinese advice for modern business strategists. *Advanced Management Journal*, 61(1), S. 38-43. Abgerufen von: <https://search.proquest.com/docview/231231576?pq-origsite=gscholar>
- Riemer, K. (2008). Konzepte des Beziehungsmanagements am Beispiel von Supplier und Customer Relationships. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 45(1), S. 7–20. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1007/BF03341170>
- Robinson, R. J., Lewicki, R. J., & Donahue, E. M. (2000). Extending and testing a five factor model of ethical and unethical bargaining tactics: Introducing the SINS scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), S. 649–664. Abgerufen von: [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200009\)21:6<649::AID-JOB45>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200009)21:6<649::AID-JOB45>3.0.CO;2-%23)

- Roth, A., Murnighan, J., & Schoumaker, F. (1988). Risk Aversion in Bargaining: An Experimental Study. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, S. 101–124. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1007/BF00055566>
- Rottenburger, J. R., Carter, C. R., & Kaufmann, L. (2019). It's alright, it's just a bluff: Why do corporate codes reduce lying, but not bluffing? *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), S. 30–39. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2018.02.004>
- Schranner, M. (2013). *Der Verhandlungsführer*. 7. Auflage. Wals bei Salzburg: Ecowin Verlag.
- Schranner, M. (2018). *Verhandeln im Grenzbereich*. 15. Auflage. München: Econ Verlag.
- Schranner, M. (2019a). *Das Schranner-Konzept*. 1. Auflage. Berlin: Econ Verlag.
- Schranner, M. (2019b). *Teure Fehler*. 9. Auflage. Berlin: Econ Verlag.
- Schurr, P. H., & Ozanne, J. L. (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11(4), S. 939–953. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1086/209028>
- Sebenius, J. K. (2017). BATNAs in Negotiation: Common Errors and Three Kinds of “No”. *Negotiation Journal*, 33(2), S. 89–99. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1111/nejo.12176>
- Strudler, A. (1995). On the Ethics of Deception in Negotiation. *Business Ethics Quarterly*, 5(4), S. 805–822. Abgerufen von: <https://doi.org/10.2307/3857416>

- Tenbergen, D. R. (2001). *Prinzipienorientiertes Verhandeln und das Verhandlungsdilemma – ist das „Harvard-Konzept“ zu weich?* Thesenpapier anlässlich Interdisciplinary Research Seminar on Negotiation, Harvard University. Abgerufen von: http://www.top-ten-negotiator.com/index_htm_files/DrRasmusTenbergen_HarvardKonzept_Essay.pdf
- Thomas, S. P., Manrodt, K. B., & Eastman, J. K. (2015). The impact of relationship history on negotiation strategy expectations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 45(8), S. 794-813. Abgerufen von: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPDLM-05-2014-0099/full/html?casa_token=QW2VImDIIIBYAAAAA:wtUNIbbKG3RONsjUkxetiTGommNukO0keEaDOi6Lfv8UVd4IZjnjvhdy15hoEGPO0b6ySfipXBQUR4WZEQOQ8OBzoRnB1anLPGM_moF-oDfIDZsQMgpe
- Tidwell, A. (1998). *Conflict Resolved?: A Critical Assessment of Conflict Resolution*. Pinter. New York: Continuum. Abgerufen von: https://books.google.ch/books?hl=de&lr=&id=Y59OB_YmRi0C&oi=fnd&pg=PR7&dq=Tidwell+A,+Conflict+Resolved&ots=d1gGph-5LR&sig=nlI3IomVLJKoDcKqaI0UvCF9KL4#v=onepage&q=principled&f=false
- Tinsley, C. H., O'Connor, K. M., & Sullivan, B. A. (2002). Tough guys finish last: The perils of a distributive reputation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88(2), S. 621–642. Abgerufen von: [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00005-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00005-5)
- Van Poucke, D., & Buelens, M. (2002). Predicting the outcome of a two-party price negotiation: Contribution of reservation price, aspiration price and opening offer. *Journal of Economic Psychology*, 23(1), S. 67–76. Abgerufen von: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00068-X](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00068-X)
- Weingart, L. R. & Olekalns, M. (2004) Communication Process in Negotiation. In Gelfand, M. J., & Brett, J. M. (Hrsg.): *The handbook of negotiation and culture*.

S. 143-157. Stanford: Stanford Business Books. Abgerufen von:
http://sites.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_Gelfand%202004%20Handbook%20of%20Negotiation%20and%20Culture.pdf

Wertz, B. (2000). *Management von Lieferanten-Produzenten Beziehungen. Eine Analyse der Unternehmensnetzwerke in der Deutschen Automobilindustrie*. Wiesbaden: Gabler. Abgerufen von: <https://doi.org/10.1007/978-3-663-08711-3>

White, J. (1984). The Pros and Cons of Getting to YES. *Reviews*, 34(1984), S. 115-120. Abgerufen von: <https://repository.law.umich.edu/reviews/82>

Anhang

Anhang A: Interviewleitfaden

Forschungsfrage:

- *Sind im Rahmen lang andauernder Kunden-Lieferanten-Beziehungen hartes Verhandeln im Sinne von distributiven Ansätzen dem sachbezogenen Verhandeln unterlegen?*
- *Ist eine Verhandlungsstrategie im Sinne des Harvard-Konzepts in der Praxis durchgehend anwendbar und verbreitet?*
- *Besteht zwischen theoretischen Ansätzen und deren Anwendung in der Wirtschaft eine Diskrepanz?*

Interviewablauf:

- *Begrüßung und Dank*
- *Datenschutzvereinbarung*
- *Beschreibung der Thematik*
 - *Vergleich von kompetitiven und sachbezogenen Verhandlungsweisen im Rahmen einer Liefervertragsverhandlung (Bestandteile sind Preis und nicht direkt monetäre Leistungen wie etwa Garantien oder Serviceleistung)*
 - *Bsp. Sun Tzu und Harvard-Konzept*
 - *Analyse für Kunden-Lieferantenverhältnisse, keine einmal Transaktionen*
- *Interview*
- *Dank und Verabschiedung, Frage, ob gegebenenfalls per Mail erneut Kontakt aufgenommen werden dürfe.*

**Nummerierte Fragen werden als Hauptfragen betrachtet, die immer gestellt werden. Alphabetisierte Fragen werden als mögliche Folgefragen oder Subfragen verwendet, je nach Antwort des Interviewpartners und der verfügbaren Zeit.*

Fragen

1. Kurze Vorstellung des Interviewpartners.
2. In welche Form und wie häufig beschäftigen Sie sich bereits mit Verhandlungsführung?
3. Haben Sie sich, oder setzten Sie sich, aktiv mit Erkenntnissen aus der Forschung für Verhandlungsführung auseinander?
 - a. Mit welchen Theorien haben Sie sich befasst?
 - b. Sind Sie vertraut mit den Überlegungen des Harvard-Konzepts? (Interessen vs. Positionen; Menschen vs. Sache; Optionen suchen, objektive Kriterien)
 - c. Sind Sie vertraut mit Sun Tzu's die Kunst des Krieges? (Militärklassiker der Strategie)
 - d. Falls ja, hatte eins oder beide Werke einen Einfluss auf die Art, wie Sie Verhandlungen führen?
4. In dieser Arbeit werden zwei grundsätzliche Verhandlungsansätze untersucht: kompetitives Verhandeln und sachbezogenes Verhandeln. In der ersten Kategorie wird im extremsten Fall versucht, die andere Seite zu übervorteilen. Im zweiten Fall wird immer versucht, ein für beide Parteien möglichst ideales Ergebnis zu erzielen.
 - a. *Wie würden Sie in diesem Kontext ihre eigene Art zu verhandeln beschreiben?*
 - b. Wo sehen Sie darin die Vorteile?
 - c. Durch welches Vorgehen kann man sich kurzfristig Vorteile sichern?
 - d. Glauben Sie, dass diese Vorgehensweise immer anwendbar ist?
 - e. Glauben Sie, dass grundsätzlich immer nach derselben Methode verhandelt sollte oder ist das situationsabhängig?
 - f. Verändert sich die Art, wie verhandelt wird, im Laufe der Verhandlung?
 - g. (in Bezug auf d.) Wenn JA:
 - h. In welchen Situationen würden Sie eine harte Verhandlungsweise empfehlen? In welchen eine sachbezogene?
 - i. Nehmen wir an, Ihr Gegenüber verhandelt immer sehr hart, ist also kaum bereit, entgegenzukommen, würde das Ihre Art zu verhandeln beeinflussen?
 - j. Wäre diese Veränderung Ihrer Verhandlungsart strategischer oder psychologischer Natur?

- k. Hätte das Auswirkungen auf Ihre zukünftige Geschäftsbeziehung?
 - l. Wenn ein Liefervertrag verhandelt wird, würden Sie etwa beim Preis Flexibilität zeigen, wenn ihnen etwa eine längere Garantie dafür geboten wird?
 - m. Suchen Sie aktiv nach solchen alternativen Lösungsoptionen in einer Verhandlung, wenn die jeweiligen Positionen weit auseinander liegen?
- 5.** Studien konnten nachweisen, dass sich Verhandlungsführer sehr unterschiedlich auf eine Verhandlung vorbereiten, zum Teil spielen theoretische Überlegungen praktisch keine Rolle.
- a. *Wie bereiten Sie sich auf eine Verhandlung vor?*
 - b. Legen Sie sich jeweils vor einer Verhandlung eine Strategie zurecht?
 - c. Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die Wahl Ihrer Strategie?
 - d. Was ist jeweils Ihr Ziel in einer Verhandlung?
 - e. Wenn Sie eine spezifische Preisvorstellung vor einer Verhandlung haben, diese jedoch nicht erreicht werden kann – Wie würden Sie vorgehen?
 - f. Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, im Vorfeld Informationen über die Situation des Gegenübers zu sammeln?
 - g. Wie würden Sie das tun?
- 6.** Glauben Sie, dass es bei Verhandlungen Gewinner und Verlierer gibt?
- a. Was sind für Sie die Kriterien, um zu entscheiden, wer eine Verhandlung gewonnen hat?
 - b. Was glauben Sie, inwiefern kann es sich ein Unternehmen leisten, darauf zu achten, dass der Vertrag auch für die andere Partei lukrativ ist?
 - c. Würden Sie der Aussage «Ich achte auf mein Unternehmen, die anderen müssen selbst auf ihres achten» zustimmen?
 - d. Wenn Sie sich entscheiden müssten, entweder eine finanziell für Sie vorteilhafte Vereinbarung zu treffen, bei der aber die Beziehung beschädigt wird, oder eine, bei der Sie die Beziehung stärken, Sie finanziell jedoch das «kleinere Stück des Kuchens» bekommen – *Wie würden Sie sich entscheiden?*
 - e. Gibt es Unterschiede, je nachdem mit wem Sie verhandeln? Nach welchen Kriterien würden Sie Ihre Verhandlungspartner unterscheiden?

7. Gehen wir davon aus, dass Sie mit einer Person verhandeln, die sich menschlich als äusserst schwierig erweist, *inwiefern verändert dies Ihr Vorgehen bei einer Verhandlung?*
- Wie reagieren Sie wenn Ihr Verhandlungspartner Sie persönlich angreift?
 - Würden Sie gleich viel Entgegenkommen zeigen wie bei einer Person, die Ihnen sympathisch ist?
8. Häufig wird davon ausgegangen, dass die gegenseitige Abhängigkeit ein wichtiger Indikator für den Ausgang einer Verhandlung ist. In diesem Zusammenhang wird auch von Macht gesprochen. *Würden Sie Ihre Macht gegenüber einem durchschnittlichen Verhandlungspartner als höher oder niedriger einschätzen? Und wieso?*
- Wie glauben Sie, beeinflusst dieses Machtverhältnis die Verhandlung im Allgemeinen, die verwendete Strategie und / oder das Ergebnis?
 - Glauben Sie, dass die Beziehungsebene negativ beeinflusst wird, wenn Macht in einer Verhandlung demonstriert wird?
 - Ist in diesem Zusammenhang mit der Beziehung Fairness ein relevanter Faktor?
 - Wenn es um Macht geht, fällt häufig der Begriff BATNA (Best Alternative to no Agreement). Versuchen Sie sich bei einer Verhandlung bewusst ein solches BATNA zu bilden und würden Sie dieses als Druckmittel einsetzen?
9. Eine der zentralen Prinzipien des Harvard-Konzepts ist, dass man sich von Positionen, hin zu Interessen begibt, sprich die Gründe, aus denen man etwas fordert, ehrlich offenlegt, um so den Kuchen zu vergrössern. Sun Tzu dagegen geht davon aus, dass sich das Gegenüber durch das Weitergeben solcher Informationen selber besiegt.
- Wie stehen Sie dazu? Inwiefern vertrauen Sie ihren Verhandlungspartnern mit solchen Informationen?*
 - Glauben Sie, dass ein gewissen Mass an Vertrauen in einer Verhandlung notwendig ist, um eine Einigung zu erzielen?
 - Wie offen sind Sie bezüglich Ihrer Interessen gegenüber dem Verhandlungspartner?
 - Würden Sie Ihrem Gegenüber missverständliche Informationen geben, um Ihre eigene Situation zu verbessern?
 - Würden Sie sagen, dass eine solches Vorgehen üblich in Ihrem Verhandlungsalltag ist?

- f. Angenommen Sie wüssten, dass Ihr Gegenüber zwingend auf den Vertragsabschluss angewiesen ist – würden Sie anders verhandeln als ohne diese Information? Inwiefern?
- 10.** Wie würden Sie vorgehen, wenn Ihre eigenen Vorstellungen des Verhandlungsergebnisses und das Ihres Gegenübers weit auseinanderliegen?
- a. Wie würden Sie versuchen, Ihr Ziel zu erreichen / Ihr Gegenüber zu überzeugen?
 - b. Angenommen Ihr Gegenüber fordert eine Preisanpassung um 5% und begründet Ihnen das anhand objektiver Kriterien – würden Sie das als Ausgangspunkt auf dem Weg zu einem Kompromiss betrachten (z.B. Endresultat 2%) oder das so akzeptieren, da es objektiv begründet wurde?
 - c. Gibt es überhaupt objektive Kriterien, nach denen man sich in einer Verhandlung richtet?
 - d. Wie weit von Ihrem erhofften Preis ist Ihr erstes Angebot jeweils entfernt?
 - e. Wie kann Ihr Gegenüber Sie dazu bringen, einer für Sie nachteilhaften Vertragsveränderung zuzustimmen?
 - f. Braucht es immer ein Quitt pro Quo?
- 11.** Wenn man die beiden Ebenen Lukrativität und Beziehung betrachtet, glauben Sie mit sachbezogenem oder kompetitivem Verhandeln das bessere Gesamtergebnis zu erzielen?
- a. Oder gibt es eine weitere Option, die Sie als zielführender betrachten würden?
- 12.** Inwiefern glauben Sie, sind die individuellen Fähigkeiten eines Verhandlungsführers entscheidend für den Ausgang einer Verhandlung?
- a. Sind eher die Eigenschaften des Verhandlungsführers wichtig oder die Rahmenbedingungen?

Anhang B: Interview Transskripte

Insgesamt wurden neun Experteninterviews durchgeführt, wobei jeweils drei Personen mit ausschliesslicher Einkaufserfahrung, drei Personen mit Verkaufserfahrung sowie drei Vertreter von Verhandlungsinstituten, die für jeweils unterschiedliche Vorgehensweisen und Konzepte, namentlich Harvard-Konzept, Zürcher Modell und Modell Matthias Schraner, stehen. Im Folgenden werden die in Wortlaut erstellten Transkripte der geführten Interviews alphabetisch aufgeführt. Bedingt durch die halbstrukturierte Form der Interviews sind auch nicht im generellen Leitfaden aufgeführte Fragen enthalten, ebenfalls kann es sein, dass nicht alle Fragen behandelt wurden. Des Weiteren wurden die Fragen nicht zwangsläufig in der Reihenfolge gestellt, wie diese im Leitfaden angegeben war, sondern abhängig vom Gesprächsverlauf situativ geordnet.

Experte: Exp. 1

Interview vom 30. März 2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank.

NF: Zu Beginn wäre ich froh, wenn Sie sich kurz vorstellen könnten und erläutern, in welcher Form, wie lange und wie häufig Sie sich mit Verhandlungsführung beschäftigen.

Exp. 1: Kurz zu meinem Werdegang. Ich habe bei einem Sportunternehmen als Verkäufer begonnen, anschliessend mein KV absolviert und bin nun seit meinem 18. Lebensjahr täglich am Verhandeln. Früher hauptsächlich mit Kunden. Ich wechselte anschliessend in die Maschinenindustrie, wo ich mich von der Position des Lehrlings bis in die Funktion des Einkaufsleiter gearbeitet habe innert einer Frist von acht Jahren. Danach ging ich zu Mammut und nahm Funktionen als Einkaufsleiter und Einkaufsverantwortlicher wahr. Seit zwei Jahren bin ich nun Einkaufs- und Logistikleiter bei einem Handelsunternehmen. Mich begleitet dieses Verhandeln also schon eine lange Zeit. Hierbei war mein eindrücklichstes Erlebnis die erste Schulung auf das Harvard-Konzept vor zwölf Jahren. Das gab mir richtiggehend Hoffnung. Bis dahin ging ich immer davon aus, dass Verhandlungen als Win-Lose-Situationen gekennzeichnet werden müssten, wo lediglich der Faktor Macht eine entscheidende Rolle einnimmt. Das habe ich auch entsprechend so gelebt. Doch glücklich gemacht hat es mich persönlich nie. Erst durch das Harvard-Konzept konnte ich das Prinzip des vergrössern des Kuchens für mich erschliessen.

NF: Welche Theorien prägen Sie in Ihrem Berufsalltag? Und haben diese einen Einfluss auf Ihren Berufsalltag.

Exp. 1: Absolut! Die Kultur, die etwa hinter dem Harvard-Konzept steckt, habe ich bei meinem aktuellen Arbeitgeber in eine Verhandlungskultur für mein ganzes Team implementiert. In unserem neun-köpfigen Team muss die gleiche Sprache gesprochen werden. Nach Verhandlungen gehen wir in ein sogenanntes «Spiegeln», um zu erfahren, wie man einander in der Verhandlung erlebt hat und um zu verstehen, was welchen Einfluss auf die Situation hatte. Grundsätzlich ist diese Art zu verhandeln wie eine Fremdsprache, die sich etablieren muss. Ich habe mit dem Harvard-Konzept respektive dem Zürcher Verhandlungsmodell von Michael Bullinger schon unglaubliche Erfolge erleben dürfen. Einfach durch den Wechsel von Positionen zu Interessen konnten viele kreative Optionen entwickelt und auf deren Basis längerfristige Partnerschaften aufgebaut werden. In so einer Situation ist der Mensch und das Vertrauen natürlich unglaublich wichtig. Auch die Tatsache, dass man zuerst die Konflikte im Raum lösen muss, bevor man zum eigentlichen Thema vordringt - sonst bringt die ganze Verhandlung nicht viel. Wenn man das nicht tut, ist die Geschäftsbeziehung lediglich ein gegenseitiges Halten und Aushalten. Aber natürlich gibt es auch das. Aber solche Spielchen wie «Good Cop – Bad Cop» oder aktiv zu versuchen, Macht aufeinander einwirken zu lassen, macht auch einfach keinen Spass und bringt einem langfristig nicht weiter. Langfristig will man gar nicht nur das grösste Stück des Kuchens bekommen, sondern eine Partnerschaft aufbauen, die einem auch durch Krisensituationen tragen kann. Auch in der aktuellen Situation mit Corona sind solche Partnerschaften sehr wichtig.

NF: Mit dem Vorgehen des Harvard-Konzepts sind Sie offensichtlich sehr vertraut. Kennen Sie auch die Lehren von Sun-Tzu?

Exp. 1: Wenn ich ehrlich bin, habe ich es gegoogelt, aber kennen? Das kann ich so nicht sagen.

NF: Kurze Erklärung von «Die Kunst des Krieges».

NF: Glauben Sie, auch wenn Sie sich selbst als Vertreter eines sachbezogenen Verhandeln kategorisieren, dass es dennoch gewisse kompetitive Aspekte in einer Verhandlung brauchen könnte? Immerhin muss ja auch der grössere Kuchen irgendwann aufgeteilt werden.

Exp. 1: Das ist nun eine Frage der Wahrnehmung. Wenn man sich am Ende der Verhandlung klar wird, dass ein Franken mehr für dich einen weniger für mich bedeutet, dann ja. Ich verstehe, wenn es Personen gibt, die das so sagen. Man muss sich dann einfach fragen, ob dieser eine Franken jetzt wirklich einen signifikanten Einfluss auf das Gesamtergebnis hat. In gewissen Verhandlungen, wenn der Intellekt des Verhandlungspartners vielleicht auch nicht ganz so weit geht – ich meine dies übrigens in keinsten Weise überheblich – dann kommt eben es eben zu einer 50-50-Situation, bei der die Kosten dann einfach geteilt werden. Das kann passieren, weil der andere das System nicht versteht oder auch, weil er vielleicht einfach nicht will, oder andere Richtlinien oder zu wenig Kompetenz hat. Vielleicht will er den Aufwand, der mit dem Harvard-Konzept verbunden ist, auch einfach nicht eingehen, und das kann sehr legitim sein.

NF: Wenn ich das richtig verstehe, gibt es aber eigentlich keine Situation in den hier untersuchten Gegebenheiten, bei der hartes Verhandeln dem sachbezogenen Verhandeln überlegen wäre?

Exp. 1: Vielleicht ist das ein bisschen eine Glaubensfrage, aber ja ich glaube, dass das so ist. Die Sinnhaftigkeit ist viel höher, als wenn hier versucht wird zu gewinnen.

NF: Würden Sie der Aussage zustimmen, dass hartes Verhandeln einen negativen Einfluss auf zukünftige Geschäftsbeziehungen haben kann?

Exp. 1: Also grundsätzlich soll ja schon hart in der Sache verhandelt werden, also für seine Interessen eingestanden werden. Aber auch hier ist es so, dass man nicht auf Biegen und Brechen versuchen sollte, das grössere Kuchenstück zu bekommen. Das würde die Beziehung natürlich beeinflussen.

NF: Wenn wir jetzt sagen, dass man sich in einer Verhandlung bezüglich des Preises nicht einig wird, wird gemäss Harvard-Konzept vorgeschlagen, alternative oder kreative Lösungsansätze zu suchen. Versuchen Sie solche Optionen in Verhandlungen aktiv zu entwickeln und wenn ja, wie gestaltet sich dieser Prozess?

Exp. 1: Absolut, in unserem Bereich sind etwa Abschriften oder Rabatte gebräuchlich oder die Rückgabe von Ware, wenn Sie nicht verkauft werden kann. Das kann deutlich mehr Wert generieren als durch einen niedrigeren Preis, da es zu einem höheren Umsatz

führen kann – je nachdem gewinne ich dadurch also deutlich stärker als durch eine höhere Marge. Es ist wichtig zu verstehen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt, gute Ergebnisse für das Unternehmen zu erzielen, nicht nur durch die niedrigsten Einkaufspreise. Wobei ich sagen muss, dass dies in der Industrie im Vergleich zum Handel deutlich schwieriger ist. Da werden die Preise sehr häufig über Qualitätsreduktionen verhandelt, wie auch immer man diese Qualität beziffern möchte. Das schränkt die möglichen Optionen natürlich stark ein, da ein niedrigerer Preis, egal welcher Form, die Qualität des Produkts beeinträchtigen kann.

NF: Die Vorbereitung auf eine Verhandlung kann häufig ebenfalls als wichtiger Indikator für deren Ausgang angesehen werden. Konträr dazu gibt es aber Studien, die belegen, dass häufig nur eine oberflächliche Vorbereitung von Verhandlungsführern vorgenommen wird. Deshalb meine Frage an Sie, wie bereiten Sie sich auf eine Verhandlung vor?

Exp. 1: Das funktioniert über ein Team. Man muss sehr offen bleiben, sprich nicht bereits im Vorfeld ein genaues Ziel zu definieren. Das kann man auch für sich alleine auf einem Blatt Papier machen – aber das ist nicht 20% so stark wie wenn in einem Team besprochen wird, wer welche Rollen in der Verhandlung einnimmt, wer welche Aspekte einbringt, wer die kritischen Fragen stellen wird. Hier geht es primär auch um die Rollenschärfung der Teilnehmer.

NF: Wird hier nicht bis zu einem gewissen Punkt auch bereits die Strategie für die Verhandlung festgelegt? Auch in Bezug auf ein definiertes Ziel, das Sie nun eher als beengend beschreiben. Braucht man das denn nicht doch irgendwie, um eine Stossrichtung festzulegen?

Exp. 1: Naja, nicht unbedingt ein Ziel ist dazu wichtig, sondern eher mögliche Optionen und Alternativen. Das kann durchaus im Vorfeld eruiert werden. Was die Schmerzgrenze betrifft, das wird durchaus hin und wieder im Vorfeld besprochen, einfach im Sinne dessen ob wir eine haben sollen oder nicht. Aus diesem Grund sind auch bereits Verhandlungen deshalb gescheitert, weil wir sagen mussten, dass es erst ab einem gewissen Punkt machbar ist für uns. Aber hinter diesen Punkten liegen ja dann entsprechend auch Interessen, das sind selten klare Beträge.

NF: Vielfach wird davon ausgegangen, dass das Sammeln von Informationen über sein Gegenüber ein zentraler Punkt in der Vorbereitung sein kann. Inwiefern wird das gemacht und welche Informationen werden gesammelt?

Exp. 1: Ja, das ist ein sehr wichtiger Punkt. Intern werden frühere Verhandlungsergebnisse analysiert, also was war die Marge, wie lief die Verhandlung etc. Diese Fakten müssen im Vorfeld bekannt sein. Auch extern werden gewisse Dinge angesprochen und es lohnt sich, den Markt zu beobachten. Wenn ein Lieferant etwa an die Konkurrenz liefert, dann ist das für mich je nach dem eine Win-Lose-Situation, insbesondere wenn unter der gleichen Marke uns als Premiumanbieter und vielleicht einem günstigen Anbieter ein Produkt verkauft wird. Da habe ich ein Problem und brauche die Informationen, wieso das gemacht wird, und wie man damit umgehen soll. Aber auch das ist auf der Sachebene, ich brauche den Grund für ein solches Vorgehen.

NF: Wenn Sie jetzt zum Beispiel die Information erhalten würden, dass das Gegenüber dringend auf den Vertrag angewiesen ist – verändert das dann die eigene Art zu verhandeln?

Exp. 1: Das ist eine gute Frage. Das schwingt sicher im Unterbewusstsein etwas mit.

NF: Aber Sie würden nicht systematisch versuchen, härter zu verhandeln und hier Ihren Vorteil auszuspielen?

Exp. 1: Naja, das ist jetzt vermutlich ein «Jein». Also in der Sache würde man wohl schon härter verhandeln. Aber häufig ist es ja so, dass in einer Partnerschaft beide Seiten auf den Vertrag angewiesen sind, deshalb glaube ich nicht, dass es einen sehr grossen Einfluss hätte. Wenn jemand die schwächere Position im Raum hat und das ehrlich darstellt, bin ich vielleicht bereit, einen grösseren Schritt auf ihn zuzumachen. Ob ich persönlich jetzt härter verhandeln würde, glaube ich eigentlich nicht. Diese Ehrlichkeit kann das gegenseitige Verständnis erhöhen.

NF: Gibt es denn in einer Verhandlung nicht immer Gewinner und Verlierer?

Exp. 1: Nein, das gibt es nie.

NF: Sie glauben also, dass man eine Verhandlung nicht verlieren kann?

Exp. 1: Nein, und ich glaube aber, dass beide Seiten immer gewinnen. Häufig horcht man nach einer Verhandlung in sich hinein, ob man ein gutes oder schlechtes Gefühl hat nachdem die Verhandlung durch ist, aber sobald man in diese Denkweise des Gewinnens und Verlierens hineingeht, macht das Verhandeln keinen Sinn, das ist dann irgendwie so als ob – naja. Schlussendlich gewinne ich immer etwas. Auch wenn das jetzt etwas philosophisch klingt, irgendetwas gewinne ich immer, auch wenn es nur die Erfahrung einer weiteren Verhandlung ist. Auch wenn man eine Partnerschaft auflöst, hat man nicht verloren – das kann eine neue Chance sein. Auch wenn der andere das grössere Stück vom Kuchen hat, kann der Kuchen immer noch weiterwachsen. Auch wenn man lange ausgenutzt werden würde.

NF: Wenn wir jetzt die Perspektive wechseln und in die Lage des schwächeren Unternehmens versetzen – Glauben Sie nicht, dass dieses instinktiv härter verhandeln würde?

Exp. 1: Man ist sich ja in dieser Situation immer bewusst, dass man nicht über die Kaufmacht verfügt. Häufig habe ich in der Situation des Schwächeren verhandelt und auch da muss man hart in der Sache sein, aber man merkt nun mal, dass man da von den grösseren Unternehmen, wo man vielleicht nur 2% des Umsatzes ausmacht, deutlich in die Schranken gewiesen wird.

Vielleicht ist das aber auch davon abhängig mit wem man als Person verhandelt. Wenn ich gegenüber von jemandem sitze der mich sehr fordert, wird es für mich schon eher sehr spannend.

NF: Wenn wir von persönlich herausfordernden Partnern sprechen – wie würden Sie dann in einer Situation reagieren, in der sehr hart oder auch unfair mit Ihnen verhandelt wird?

Exp. 1: Sowas muss direkt angesprochen werden im Sinne von «wie ist das gemeint», «ist das entscheidend für den weiteren Prozess» oder die Frage stellen, ob man versucht, mich zu manipulieren. Meine Eigene Art zu verhandeln versuche ich gleich zu halten. Wenn das zu nichts führt, muss man das Ganze vielleicht auch konsequent abbrechen.

NF: Aber ist man nicht bei Personen, die einem sympathisch sind, nicht doch eher bereit, Entgegenkommen zu zeigen?

Exp. 1: Doch, doch das stimmt schon. Ich glaube, dass dieses Zwischenmenschliche sehr entscheidend sein kann.

NF: Kann das auch mit dem Ruf des Verhandlungspartner zusammenzuhängen?

Exp. 1: Das kann ich mir sehr gut vorstellen. Das ist etwas, das in die Richtung von «es menschtelt» geht. Wenn jemand einen schlechten Ruf hat, haftet das an.

NF: Wenn Sie nun zwei fertige Vertragsoptionen vorliegen hätten, die eine ist finanziell lukrativ, gefährdet aber die Beziehung, die andere würde zu einer besseren Beziehung beitragen, ist finanziell aber nicht erschwinglich – wie würden Sie entscheiden?

Exp. 1: Hier muss auf die Beziehung geachtet werden. Aber ich glaube, wenn das Gegenüber mit dem Ergebnis eigentlich noch nicht zufrieden ist, dann ist die Verhandlung auch noch nicht fertig. Die erste Option ist für mich keine abgeschlossene Verhandlung, die zweite schon. Das ist der Unterschied, die bessere Beziehung kann ein Ergebnis in einer strategischen Partnerschaft nach Kralijc sein.

NF: Wenn wir von der Matrix von Kralijc und Benesao uns im Quadranten der strategischen Partnerschaft befinden, wird ja grundsätzlich von einem ausgeglichenen Machtverhältnis ausgegangen. Würden Sie also davon ausgehen, dass Sie in einer durchschnittlichen Verhandlung auch etwa gleich viel Macht haben wie ihr Gegenüber?

Exp. 1: Ich möchte das so eigentlich gar nicht zu fest werten. Ich möchte immer ein ausgeglichenes Machtverhältnis.

NF: Dann verstehe ich das richtig, dass Sie nicht der Ansicht sind, dass Macht die Strategie oder sogar das Ergebnis beeinflusst?

Exp. 1: Naja, dass stimmt so natürlich nicht. Doch es bestimmt schon mit – sollte aber nicht in einem übergeordnetem Mass vertreten sein. Sonst ist das Ganze nicht fair.

NF: Also ist Fairness ein relevanter Faktor?

Exp. 1: Ja, ganz klar.

NF: Diese Ansicht ist ja nicht immer vorherrschend, was glauben Sie – wie häufig wird in einer Verhandlung wirklich nach Harvard vorgegangen respektive wie oft wird dennoch kompetitiv verhandelt?

Exp. 1: Ich glaube, dass sicher zu 80% sachbezogen verhandelt wird, der Rest geht in die Win-Lose-Schiene. Das ist leider so.

NF: Wie wird in diesem Zusammenhang, auch wieder mit Blick auf die individuelle Macht, das BANTA bewertet? Wird hier nicht bewusst eine Machtbasis aufgebaut?

Exp. 1: Einerseits wird natürlich versucht, sich diese Alternativen aufzubauen. Das ist aber nur dann Win-Lose-Verhandeln, wenn man das BATNA als Position betrachtet, sprich in eine Verhandlung geht und mit dem BATNA droht. Dann wird das Konzept aber falsch verwendet.

NF: Um gleich bei den Positionen zu bleiben – hier geht das Harvard-Konzept ja davon aus, dass man sich von Positionen hin zu Interessen begeben soll, um den Kuchen zu vergrößern. Hier muss ja ehrlich offengelegt werden, wieso man bestimmte Vorstellungen hat. In Relation zu Sun Tzu ist das sehr schwierig, da man durch dieses Weitergeben von Informationen dem Gegenüber die Mittel gibt, um sich zu besiegen. Wie stehst du da dazu?

Exp. 1: Das ist Schwachsinn. Man muss seine Interessen weitergeben, sonst verhärtet die Situation nur. Nur mit den Interessen können kreative Ansätze zur Lösungsfindung hergeleitet werden. Alles andere macht einfach keinen Spass und ich glaube auch, dass es die Unternehmen nicht weiterbringen kann.

NF: Braucht es nicht auch sehr viel Vertrauen, um diese Interessen offenzulegen, wenn man bedenkt, dass diese Informationen auch gegen sich verwendet werden können?

Exp. 1: Ja, das braucht es schon. Grundsätzlich besteht zwischen mir und jedem meiner Lieferanten ein gewisses Grundvertrauen. Auch wenn es zwischenmenschlich zwischen einigen nicht so passen würde, kann man das trotzdem versuchen. Hier ist es dann auch nützlich, mit verschiedenen Rollen im Verhandlungsteam in eine Verhandlung zu gehen.

NF: Aber zum Teil ist man ja auch selbst nicht ganz vertrauenswürdig. Wenn wir davon ausgehen, dass Bluffen ein akzeptierter Teil einer Verhandlung ist, also, dass man

vielleicht nicht ganz an dem Punkt anfängt zu verhandeln, den man sich als Ziel erhofft, muss man sich ja dann trotzdem fragen, bis zu welchem Punkt man selbst ein solches Vorgehen rechtfertigen kann, und ab wann eine moralische Grenze überschritten wird.

Exp. 1: Das ist für mich alles Win-Lose. Auch Bluffen ist für mich hier nicht nötig und das mache ich auch aus Prinzip nicht.

NF: Wenn nun die jeweiligen Positionen trotzdem weit auseinanderliegen – wie würden Sie versuchen, Ihr Gegenüber von Ihrem Sichtpunkt zu überzeugen?

Exp. 1: Tue ich nicht. Hier werden Optionen gesucht und entsprechend kreative Ansätze. Wenn der Gap zu gross ist, werden neue Vorschläge erarbeitet, und dann ist es auch möglich, dass man sich vielleicht irgendwo in der Mitte trifft. Aber da gibt es verschiedene Möglichkeiten – ich kann mich auch für einen anderen Partner entscheiden oder ein anderes Produkt.

NF: Nach Harvard sollen hier ja objektive Kriterien ins Feld geführt werden. Also Kriterien, die unabhängig von der jeweiligen Position als valide betrachtet werden und so eine Entscheidung herbeiführen können. Aber wann ist ein Kriterium für Sie denn auch wirklich objektiv, wenn man bedenkt, dass jede Position, die von einem Verhandlungsführer eingenommen wird, immer durch für ihn objektive Kriterien belegt wird?

Exp. 1: Das ist jetzt noch schwierig. Ich denke, dass wenn ein Standard messbar ist, er auch als objektiv bezeichnet werden kann. Hier kommen wir vielleicht in den Bereich von Open Book – sprich, dass die Kostenrechnung für das Produkt offengelegt wird – hier spielt dann aber auch wieder das Vertrauen hinein. Aber so in 20% der Fälle kann das gemacht werden.

NF: Glauben Sie, das Vertrauen und Macht eine Verhandlung die primären Faktoren sind, die den Verlauf einer Verhandlung beeinflussen?

Exp. 1: Ich bin der festen Überzeugung, dass man in einer Partnerschaft dieses Vertrauen immer benötigt. Und ich glaube, dass Macht einen Einfluss haben kann.

NF: Wenn wir Verhandlungsergebnisse betrachten, wird häufig gesagt, dass man für kurzfristige Erfolge eher hart verhandeln sollte, was dann langfristig aber ein Risiko für

die Beziehung darstellt. Stimmen Sie dem zu oder ist auch im kurzfristigen Bereich sachbezogenes Verhandeln finanziell lukrativer?

Exp. 1: Ich glaube, dass auch in der kurzen Frist finanziell das bessere Ergebnis mittels der Harvard-Methode erreicht werden kann.

NF: Gibt es gar keine Situation, in der Sie hartes Verhandeln als effektiver bezeichnen würden?

Exp. 1: Vielleicht in Krisensituationen oder wenn es um Leben und Tod geht, aber ansonsten wirklich nicht.

NF: Glauben Sie hierbei, dass die individuellen Fähigkeiten eines Verhandlungsführers auch ausschlaggebend sind, um das Ergebnis zu beeinflussen?

Exp. 1: Das ist das A und O – Die Fähigkeit, sachlich zu bleiben, und den Menschen in den Vordergrund zu stellen. Auch die Authentizität und die Verlässlichkeit, dass das gemacht wird, was man vereinbart. Die Eigenschaften des Verhandlers sind fast ebenso wichtig wie die Rahmenbedingungen.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 2

Interview vom 16. April 2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank.

NF: Zu Beginn würde ich Sie bitten, sich vorzustellen und zu erläutern, wie lange und wie häufig Sie sich mit dem Thema der Verhandlungsführung beschäftigt haben.

Exp. 2: Kurz zu meinem Werdegang: Zuerst machte ich meine Matura, gefolgt von einem Zwischenjahr, in dem ich im Unternehmen meines Vater gearbeitet habe. Er war Möbelrestaurator und handelte mit Kunstobjekten. Anschliessend machte ich eine Möbelschreinerlehre und arbeitete im Geschäft weiter und leitete als Partner die Niederlassung in Zürich. Anschliessend zog es mich beruflich weiter in die Fliegerei, wo ich bei der Swissair arbeitete als Linienpilot, und setzte mich auch mit der Ausbildung zusammen. Nach vier Jahren war ich zusammen mit vier Kollegen verantwortlich für 26 Flugzeuge der Europaflotte. In dieser Funktion musste ich häufig verhandeln, mit internen Partnern, Gewerkschaften und vielen mehr. Während der 90er Jahren gab es dann einen internen Konflikt zwischen dem Arbeitgeber und den Gewerkschaften, in welchem ein Mediator hinzugezogen wurde. In meiner Funktion als Chefpilot war ich zwar Teil des Managements, aber gleichzeitig auch Mitglied der Gewerkschaft. Dieser Mediator half uns, dieses Problem zu lösen. Das war für mich der Impuls, der meine Aufmerksamkeit auf das Thema der Verhandlungsführung lenkte. Dieser Mediator arbeitete nach dem Harvard-Konzept. Ich begann mich anschliessend weiterzubilden in diesem Bereich, nebenberuflich. 2003 stieg ich zwischenzeitlich aus der Fliegerei aus und machte mich als Verhandlungsberater selbständig. Anschliessend war ich als selbständiger Berater unterwegs und wurde anschliessend bei einer Verhandlungsberatungsfirma Geschäftsführer. 2013 löste ich mich von diesem Unternehmen und gründete ein eigenes Verhandlungsinstitut und entwickelte auf Basis des Harvard-Konzepts das Zürcher Verhandlungsmodell. Mit diesem bin ich jetzt seit 2013 unterwegs, mache verschiedene Schulungen für Einkäufer, Verkäufer, Projektleiter und so weiter. Wir machen auch Verhandlungsberatung bis hin zu Mediation, Moderation und Mandaten. Für mich persönlich schloss sich der Kreis meines Werdegangs, als ich vor einigen Jahren Verhandlungen zwischen der Lufthansa und ihrer Gewerkschaft leiten konnte und den Parteien half, das Ganze wieder aufs Gleis zu bringen. Entsprechend ist das Thema Verhandeln für mich omnipräsent. Hier bin ich sehr, sehr intensiv mit dem Thema beschäftigt.

NF: Offensichtlich sind Sie mit dem Harvard-Konzept vertraut. Kennen Sie auch die Kunst des Krieges?

Exp. 2: Das sind die 36 Strategeme nach Sun Tzu, nicht wahr? Das kenne ich, ja.

NF: Sehr gut. Setzen Sie sich auch mit neueren Ergebnissen aus der Forschung zum Bereich der Verhandlungsführung auseinander?

Exp. 2: Ja, ganz sicher. Wobei ich ganz offen bin. Verschiedene Publikationen, die ich mir anschau, lege ich nach zehn Minuten wieder weg. Wenn man Sie überfliegt, wird immer deutlich, dass man schlussendlich doch versucht, immer ein wenig schlauer zu sein als die andere Seite, was weder meiner noch der Philosophie des Zürcher Verhandlungsmodells entspricht. Es ist erstaunlich, wie das einfach immer wieder durchdrückt.

NF: Wenn wir schon davon sprechen – es gibt die Theorie, dass das Harvard-Konzept grundsätzlich nur die erste Phase einer Verhandlung abdeckt. Selbst wenn der Kuchen so gross wie möglich gemacht wurde, kommt irgendwann der Punkt, an dem hart über die Verteilung des Kuchens verhandelt werden müsse, weil dann einer für dich immer einer weniger für mich bedeutet. Wie stehen Sie da dazu?

Exp. 2: Also ich bin ja während zehn Jahren ausschliesslich mit dem Harvard-Konzept tätig gewesen. Ich habe auch in Harvard am PON teilgenommen und konnte anschliessend auch mit Roger Fisher, Bruce Patton, Dan Shapiro und allen anderen zusammenarbeiten und zusammen Trainings leiten. Was für mich dabei interessant war, ist, dass jedes Mal, wenn ich von Harvard nach Hause kam, ich das Gefühl hatte, dass das Ziel trotz allem war, dass der eine immer trotzdem ein kleines bisschen mehr haben sollte als der andere. Ich habe zum Beispiel noch immer eine Checkliste von Roger Fisher, wo ganz klar ausgesagt wird, dass im Harvard-Konzept unterschieden werden muss von der Zielsetzung her, die eigenen Interessen möglichst gut befriedigt werden sollen, die von den anderen akzeptabel und jene Dritter lediglich tolerabel. Es gibt also definitiv eine Abstufung der Priorität, wessen Interessen wie stark befriedigt werden sollen.

NF: Sehr interessant. Finden Sie diese Denkhaltung wird auch deutlich, wenn man das Buch liest?

Exp. 2: Im Buch kommt das überhaupt nicht zum Ausdruck. Aber es gibt diese Checkliste. Es gibt effektiv diese Abstufung. Für mich stimmt das so nicht ganz. Das war für mich auch der Anlass, das Harvard-Konzept weiterzuentwickeln. Zu der im Harvard-Modell vorhandenen Beziehungsebene habe ich zusätzlich noch die Ebene der Werte und der Persönlichkeit hinzugefügt. Ich wage zu behaupten, dass erst durch das Zuziehen der Werteebene das Harvard-Konzept zu einer echten Win-Win-Strategie wird. Zum Beispiel bei der Lufthansa hätte ich mit dem Harvard-Konzept keine Einigung erzielen können – mit dem Zürcher Modell habe ich es geschafft.

NF: Wenn wir schon vom Zürcher Modell sprechen, Sie haben gerade die Aspekte, dass Werte und die Persönlichkeit implementiert werden, aufgebracht. Was kann man sich da im Detail darunter vorstellen?

Exp. 2: Ok, nehmen wir das Harvard-Konzept als Ausgangslage. Das funktioniert nur, wenn beide gewillt sind, diesen Pfad zu gehen. Wenn jetzt die eine Seite versucht, die andere zu übervorteilen, dann bietet das Harvard-Konzept keine wirkliche Vorgehensweise, es gibt keine praktikable Handlungsoption. Beim Zürcher Modell wird über die Werteebene diese Möglichkeit geschaffen. Man kann also, losgelöst von Beziehung und Sache, versuchen, auf diese dritte Ebene zu gehen, wo es um die generelle Haltung geht, also wie man sich begegnet, wie man zusammenarbeiten kann und wie eine Verhandlung auf Augenhöhe sichergestellt wird. Hier spielt ja dann auch ganz stark der Aspekt der Macht und gegenseitiger Abhängigkeit mit hinein. Wenn wir nicht auf gleicher Augenhöhe sind, kann versucht werden, über die Werteebene diese Augenhöhe herzustellen.

NF: Im Sinne des Harvard-Konzepts wird ja davon ausgegangen, dass diese gleiche Augenhöhe über ein BATNA erreichen könne.

Exp. 2: Genau. Das Problem ist, dass wenn das gemacht wird, nach meiner Einschätzung bereits zu diesem Zeitpunkt wieder Druck auf das Gegenüber ausgeübt wird. Und ich denke, auch wenn man sich dieses BATNA im Hinterkopf behält, es würde sich lohnen, das nicht als ersten Ansatz zu verwenden. Ich bin der festen Überzeugung, dass praktisch immer ungleiche Machtverhältnisse in Verhandlungen vorhanden sind. Es gibt immer einen Grossen und einen Kleinen, und wenn es hart auf hart kommt, kann der Grosse den Kleinen auch juristisch so stark beschäftigen, dass der nichts anderes mehr machen kann. Das kann man nicht aus der Welt schaffen, auch nicht mit einem BATNA. Problematisch

wird es dann, wenn der Grosse beginnt, seine Macht einzusetzen, um etwas zu erreichen, was der andere nicht möchte. Dann haben wir ein Wertethema, das im Raum steht, denn man hat nicht mehr dieselbe Augenhöhe. Hier muss das Grundprinzip die gegenseitige Wertschöpfung sein.

NF: Es wird also grundsätzlich eine gemeinsame Wertebasis geschaffen, die anschliessend als Grundlage für den weiteren Verhandlungsverlauf dienen soll.

Exp. 2: Genau, das kann man so sagen. Und das Zürcher Verhandlungsmodell, das sind Stufen, die zusammen einen Ablauf bleiben. Damit diese Stufen funktionieren, braucht es immer entsprechende Werte. Was ich in einer Verhandlung direkt beeinflussen kann, ist, wie ich meinem Gegenüber begegne, egal ob er stärker oder schwächer ist, das hat mit Wertschätzung zu tun. Was ich nicht in der Hand habe, ist, was die andere Seite macht. Wenn die das nicht so macht, wie ich es mache, also wenn sie versucht zu diktieren, dann habe ich die Möglichkeit, diese Situation gezielt auf der Werteebene anzugehen.

NF: Das erscheint schlüssig. Was wäre nun aber die Motivation für die Partei in der Machposition überhaupt diese Werteebene zu akzeptieren?

Exp. 2: Das ist etwas, was ich immer wieder feststelle, dass das Verständnis dessen, was Win-Win heisst, ein sehr weites Spektrum an Interpretationen zulässt. Die Mehrheit denkt Win-Win sei weiches Verhandeln, wo man einfach ein bisschen nett ist zueinander und jeder ein bisschen nachgibt und das funktioniert dann irgendwie. Also ein richtiger fauler Kompromiss. Das ist, was ich wahrnehme in der Wirtschaft. Wenn ich mächtig bin, kann ich meine Interessen wahrscheinlich zu 100% befriedigen. Machen wir ein Beispiel mit einem Lieferanten: Ich habe ein Margenproblem, also sage ich meinem Lieferanten, dass er seinen Preis um 10% senken muss. Und weil er abhängig ist von mir, keine Alternativen hat, wird er mir unter Umständen diese 10% geben. Das heisst, ich habe meine Interessen zu 100% befriedigt. Was ich aber nicht habe, ist, dass ich vielleicht mehr hätte gewinnen können. Wir hätten zusammen Prozesse optimieren können oder einen besseren Forecast installieren, der es dem Lieferanten dann ermöglicht hätte, mir noch weiter entgegenkommen zu können. Es kann sein, dass die Summe dessen, was man gemeinsam hätte erreichen können, grösser wäre als mein ursprüngliches Ziel, das ich durch Einsatz meiner Macht erreichen konnte. Die Motivation des Mächtigen könnte sein, dass er in der Kooperation mehr bekommen könnte als durch Konfrontation.

NF: Das klingt, wie wenn man langfristig für beide Seiten durch sachbezogenes Verhandeln bessere Ergebnisse erzielen kann. Ist es aber kurzfristig besser?

Exp. 2: Ich wage zu behaupten, ja. Denn wenn wir es schaffen, das eigenen Zielergebnis zu übertreffen, spielt es keine Rolle, ob ich die Verhandlung unter der Prämisse führe, dass ich den anderen nie wiedersehe oder in einer langanhaltenden Geschäftsbeziehung. Das Ziel sollte sein, ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen.

NF: Hier stellt sich die Frage, ob das Ziel sein sollte, für sich selbst, also eigentlich aus Opportunismus, oder für beide Seiten ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen?

Exp. 2: Es ist der Eigennutz. Aber nicht zu Lasten, sondern zu Gunsten des Anderen. Also wenn ich sage, ich habe ein Margenproblem, dann muss ich ja wieder schwarze Zahlen schreiben, das ist Eigennutz. Gleichzeitig, wenn ich das jetzt nur einseitig mache, habe ich zwar kurzfristig mein Ziel erreicht, aber ich habe nicht erforscht, ob es ein noch besseres Ergebnis gegeben hätte. Vielleicht habe ich ja mein eigenes Ziel auch zu niedrig angesetzt.

NF: Glauben Sie, dass man immer nach dieser sachbezogenen Methode verhandeln sollte oder gibt es auch Situationen, in denen sich hartes Verhandeln aufdrängt?

Exp. 2: Grundsätzlich glaube ich, dass es möglich ist, immer sachbezogen zu verhandeln.

NF: Aber ist es auch sinnvoll?

Exp. 2: Ja, ich denke es ist auch sinnvoll. Ich glaube aber auch, dass es Hindernisse gibt, die die Umsetzung deutlich erschweren. Es könnte sein, dass ein Konflikten, im Raum steht. Ich habe einmal mit einem CEO ein Gespräch geführt, er war ein überzeugter Win-Lose-Vertreter. Er hat mir eine Geschichte aus seiner Erfahrung erzählt, in der sein Team einfach deutlich besser verhandelt hat, und das war sein Beweis, dass Win-Lose Win-Win immer schlägt. Ich habe dann nachgefragt, wie die Geschichte weiterging, und er erwiderte, dass ich ihn gar nicht daran erinnern solle, mit dem Lieferanten habe es kein gutes Ende genommen. Also glaube ich, dass man vielleicht kurzfristig durch hartes Verhandeln etwas herausholen kann, wissend, dass man vielleicht ein Stück des Kuchens auf dem Tisch lässt, aber es wird sich rächen. Der Verlierer wird immer versuchen, sich zu rächen oder sich etwas zurückzuholen. Und das ist natürlich auch ein Risiko.

NF: Nun haben wir ja etwas das Beziehungsthema angesprochen. Im Sinne des Harvard-Konzepts heisst es ja, man solle den Menschen und die Sache trennen. Ist das überhaupt möglich? Immerhin erscheint es möglich, dass effektiv die Person auf der anderen Seite das Problem in der Verhandlung ist.

Exp. 2: Ich sage nie, den Menschen von der Sache trennen. Man kann versuchen, es auseinander zu halten. Aber es ist vernetzt. Es spielt ineinander hinein. Also wenn wir beide nun eine Verhandlung hätten und zwei andere über das genau gleiche Thema verhandeln würden, hätten beide ein komplett unterschiedliches Ergebnis und die Verhandlung würde auch völlig anders verlaufen. Das sieht man auch in den Trainings, die ich gebe. Das hängt damit zusammen, dass unterschiedliche Menschen unterschiedliche Lösungsansätze produzieren. Deshalb glaube ich nicht, dass man diese beiden Aspekte trennen kann. Man kann versuchen, sie auseinanderzuhalten im Sinne von: Was ist ein Beziehungsthema und was ist ein Sachthema und was ist ein Wertethema. Das spielt alles ineinander hinein. Das ist wie bei einem Teppich verwoben.

NF: Wenn wir nun davon ausgehen, dass wir ein starkes zwischenmenschliches Problem in einer Verhandlung haben: Die eine Seite versucht wirklich sachbezogen zu verhandeln und die andere Seite tritt sehr aggressiv auf. Dieses kompetitive Verhalten geht ja dann auch häufig auf die persönliche Ebene, wie würde man diese Situation handhaben?

Exp. 2: Auf diese Frage gibt es keine richtige Antwort. Das ist sehr personenabhängig. Was ich versuchen würde, ist herauszufinden, wieso die andere Seite so aggressiv vorgeht. Also hat die andere Seite Druck, der einfach weitergegeben wird, dann ist das für mich eine andere Situation wie wenn das jemand ist, der versucht, mit mir Spielchen zu spielen oder einfach den Chef markieren möchte. Da geht man je nachdem anders vor. Für mich ist das die grosse Kunst herauszufinden, wieso verhältet sich die andere Seite nun so wie sie sich verhältet.

NF: Also grundsätzlich genau nach Harvard, dass man zuerst versucht, den Konflikt auf der persönlichen Ebene zu lösen, und sich erst dann den Sachthemen widmet.

Exp. 2: Jawohl, obwohl die Ursache häufig nicht auf der Beziehungsebene liegt, sondern auf der Werteebene. Wenn das der Fall ist, drückt das zwar auf die Beziehungsebene, doch die Ursache ist aber nicht dort. Das ist dann ein anderes Vorgehen.

NF: Generell, wenn wir nun nicht wissen, wieso jemand so verhandelt, wie er es tut, wenn dieser aggressiv vorgeht, verändert das nicht, egal welchem Konzept man folgt, die eigene Art zu verhandeln massgeblich?

Exp. 2: Doch, das glaube ich schon. Wir sind alle Menschen, die ihre Trigger-Punkte haben. Ich muss es so sagen, wenn man sich ernsthaft auf das Thema der Verhandlungsführung einlässt, muss man sich auch auf sich selbst einlassen. Man muss seine Schwächen in diesem Bereich kennen. Dann kann ich meine Aktionen nämlich so steuern, dass ich nicht tue, was zu hohe Konsequenzen hätte. Jetzt ist es aber natürlich schon so, dass je nachdem, wer mir gegenüber sitzt, das eine andere Stimmung auslöst. Und was ich aber versuche, ist, das wieder auf die Methode zurückzubringen. Ich versuche das auf die verschiedenen Ebenen des Zürcher Verhandlungsmodells zu spiegeln und dann so auf der richtigen Ebene anzusetzen. Ich glaube schon, dass in jeder Verhandlung eine neue Dynamik entsteht. Wenn diese in eine negative Richtung geht, sollte man versuchen, die Verhandlung zu unterbrechen.

NF: Grundsätzlich ist es aber schon so, dass man mit jemanden, mit dem man ein besseres zwischenmenschliches Verhältnis hat, auch besser verhandeln kann?

Exp. 2: Das würde ich so sagen, ja.

NF: Diverse Studien konnten nachweisen, dass die Vorbereitung auf eine Verhandlung ein signifikanter Indikator dafür ist, wie erfolgreich eine Verhandlung enden wird. Konträr dazu wird auch festgestellt, dass sich viele Verhandlungsführer nur oberflächlich mit der Vorbereitung auseinandersetzen. Wie glauben Sie, sollte man sich idealerweise auf eine Verhandlung vorbereiten?

Exp. 2: Mit einer Checkliste. Wie sieht es auf der Werte- und Beziehungsebene aus, was sind die wichtigsten Interessen und generell viele Dinge- wie man sie auch aus dem Harvard-Konzept kennt. Das sollte sehr systematisch und schematisch analysiert werden. Der interessanteste Aspekt hierbei ist, dass es immer neue Erkenntnisse bringt. Auch bezüglich der Personen, die effektiv verhandeln sollten. Es ist klar, nicht bei jeder Verhandlung wird auf die gleiche Weise vorbereitet. Wichtig ist, dass die Ergebnisse offen formuliert werden. Einfach 10% erreichen zu wollen, ist nicht ausreichend. Auch wenn ich das erreiche, ist es möglich, dass ich unter Umständen dann viel mehr auf dem Tisch liegen lasse.

NF: Das wäre nun die interne Sphäre, die vorbereitet wird. Versucht man nicht auch Informationen über die Gegenseite zu sammeln?

Exp. 2: Doch, das denke ich schon. Das ist wieder abhängig von der Persönlichkeit. Es ist wichtig, sich in der Verhandlung wohl zu fühlen, und das ist für jeden anders. Ich weiss vor Gesprächen häufig nur in groben Zügen, um was es inhaltlich geht, aber kenne viele Mediatoren, die die gesamte Faktenlage kennen möchten. Ich lasse mich lieber von den Parteien ins Boot nehmen und arbeite mit dem, was ich in der Verhandlung erfahre.

NF: Aus dem Bereich der kompetitiven Verhandlung wird ja auch empfohlen, man soll sich Informationen über die wirtschaftliche Situation des Gegenübers beschaffen. Hier könne man die Stärke des Verhandlungspartners bereits im Vorfeld sehr gut einschätzen. Glauben Sie, das macht Sinn, so vorzugehen?

Exp. 2: Für mich ist die Frage, was die Absicht ist. Wenn es darum geht, Angriffspunkte zu finden, um Druck zu machen, ist das in meinem Verständnis von Verhandlungsführung kontraproduktiv. Was mache ich, wenn ich feststelle, dass ich in der schwächeren Position bin? Ich würde es so machen, auch weil es schlussendlich auch immer mit Unsicherheit verbunden ist, immerhin kann man das BATNA des Gegenübers sowohl über- als auch unterschätzen, und das ist jetzt wieder eine Wertefrage. Ich habe schon erlebt, dass jemand dachte, er sei in der Machtsituation, und begann, Druck aufzusetzen, dass der andere unabhängig von den gravierenden Konsequenzen einfach sagte, da mache ich jetzt nicht mehr mit. Das ist so ein Grundsatz, den ich auch als Integrität formuliere. Und das ist für mich nicht verhandelbar. Was nützt es mir, wenn ich weiss, dass der andere schwach ist, er müsste zusagen und dann macht er es trotzdem nicht. Ich versuche, in der Verhandlung auszuloten, was möglich ist, und dann vergleiche ich es mit meiner BATNA, und das macht die Gegenseite auch genau gleich. Wenn beide zustimmen, kann man davon ausgehen, dass das Ergebnis gut war, sonst hätte man die BATNA gewählt. Die BATNA ist für mich der Massstab eines zweitklassigen Verhandlungsabschlusses, und nicht ein Druckmittel.

NF: Es ist grundsätzlich einleuchtend, dass, wenn man sich in einer strategischen Partnerschaft befindet, mit gemeinsamer Werteebene und guter Beziehung nicht versucht wird, das Gegenüber vollständig über den Tisch zu ziehen, aber hat man nicht dennoch instinktiv einen härteren Verhandlungsansatz, wenn man weiss, dass man sich in der besseren Position befindet?

Exp. 2: Das ist die Frage, wie vertraut man mit den Konzepten ist. Von der Logik her würde es keinen Sinn ergeben. Aber es menschelt. Die Versuchung, mehr Druck zu machen, wenn man eine bessere BATNA hat, ist mit Sicherheit da. Die Frage ist, ob es sich langfristig lohnt. Das ist der Unterschied zwischen dem Harvard-Konzept und dem Zürcher Modell, ich habe Ihnen ja das mit der Checkliste von Roger Fisher erzählt, dann muss man schon fast sagen, es handelt sich um ein verkapptes Win-Lose. Man sucht zwar den Mehrwert, aber ich muss trotzdem noch ein bisschen mehr haben als der andere. In meinem Verständnis ist es so, dass man in den Mehrwertbereich vorstösst, prüft, ob man gleichviel hat, es kann sein, dass ich als die mächtigere Partei dem anderen ein bisschen mehr geben muss, um über meine 100% zu kommen. Das ist dann die Frage, ob man dazu bereit ist oder nicht. Wenn ich 110% erreiche und der andere befriedigt seine zu 120%. Damit ich aber auf meine 110% komme muss ich dem anderen aber seine 120% geben. Ich kann auch sagen, ich nehme nur meine 100%, dann bekommt aber der andere nur, sagen wir, 50%. Die Frage ist, ob man den Vergleich des Kuchens in relativen Zahlen oder in absoluten Beträgen macht. Es ist möglich, dass das Ergebnis so ausfällt, dass der eine absolut eigentlich ein wenig mehr erhält als der andere, aber es ist nicht deklariert, wieviel der eine relativ dadurch gewonnen hat.

NF: Sie haben den Begriff der Integrität aufgebraucht: Spielt also auch der Faktor der Fairness eine wichtige Rolle in der Verhandlung? Da spielt doch auch die Psychologie eine entscheidenden Rolle. Wenn ich sehe, dass der andere 120% macht und ich nur 110% kann es ja sein, dass man das ablehnt, weil man so die Verhandlung als verloren betrachten könnte.

Exp. 2: Wenn man sich den Kuchen bildlich vorstellt, hilft das einem dabei, das Ganze rationaler zu behandeln. Aber ich stimme Ihnen völlig zu, dass kann sehr schwierig zu akzeptieren sein. Ich hatte auch schon einen genau solchen Fall, in dem beide Parteien gewonnen hätten, der eine mehr als der andere. Der, der weniger vom Mehrwert bekommen hätte, war damit dann nicht einverstanden. Grundsätzlich wollten beide Seiten den Status quo verändern, aber es wurde sehr stark das psychologische Element von, der andere bekommt jetzt mehr als ich, vertreten. Und am Ende fand man dann eine kreative Lösung, in der beide glücklich waren. Das ist genau, was Sie sagen, beide hatten von Anfang an mehr, aber nicht gleichviel mehr.

NF: Ist das denn nicht sehr zeitintensiv? Bei einer standardmässigen Verhandlung zwischen Kunde und Lieferanten, glauben Sie, dass hier diese Zeit überhaupt investiert werden kann?

Exp. 2: Ich sage mal so: Das ist vielleicht etwas, das so herumgeistert, dass das sehr zeitintensiv sei. Ich erlebe das gegenteilig, sofern man mit der Struktur und Vorgehensweise vertraut ist. Dafür könnte man unzählige Beispiele nennen. Ich glaube, im Grunde ist es eine sehr effiziente Vorgehensweise, wenn man sie kennt.

NF: Wie kann ich die Aussage, wenn man sie kennt, interpretieren? Der Grundgedanke der Konzepte ist zumeist sehr einleuchtend, setzt aber wohl in der Anwendung ein sehr vertieftes Verständnis der Mechanismen voraus.

Exp. 2: Ja. Ich sage wir machen ja diese Schulungen in Form von Zweitagestrainings. Das muss man sicher investieren, wenn man Verbesserungen erzielen will. Dann stellt sich immer noch die Frage ob man es dann auch wirklich anwendet. Aber dennoch bin ich überzeugt, dass es auch im zeitlichen Aspekt dem kompetitiven Verhandeln überlegen ist. Ich hatte den Fall, dass ein Kunde die Preise für einen Seminarbesuch seines Unternehmens senken wollte. Ich fragte, wieso, und es kam heraus, dass das Budget für dieses Jahr aufgebraucht sei. Also reduzierten wir den Preis und verschoben die Differenz ins nächste Jahr. Das Telefonat dauerte drei Minuten. Wenn man flexible Lösungen offerieren kann, dann umgeht man häufig dieses gegenseitige Druckausüben und spart sich sehr viel Zeit.

NF: Also indem man sich von den Positionen hin zu den Interessen bewegt, konnte man das Problem beheben. Dafür müssen natürlich auch viele Informationen geteilt werden. Braucht das nicht ein hohes Mass an gegenseitigem Vertrauen?

Exp. 2: Doch, ganz eindeutig. Sprich es muss aufgebaut werden. Man muss nicht eng befreundet sein, aber die Verhandlung muss sich so gestalten, dass Vertrauen entstehen kann. Wenn das nicht passiert, dauert es auch länger.

NF: Geht man da nicht auch ein gewisses Risiko ein, wenn man nach dem Harvard-Konzept oder generell sachbezogen verhandelt, wenn man nicht genau weiss, ob der andere das auch tut oder ob er eigentlich kompetitiv vorgehen möchte, und lediglich im erst Schritt versucht, Vertrauen zu erwecken?

Exp. 2: Ja, ich denke, ein gewisses Risiko ist damit verbunden. Es ist aber auch eine Frage dessen, wie man das machen möchte. Ich empfehle, nicht einfach von Anfang an alle Interessen auf den Tisch zu legen. Es muss da schon ein Austausch, ein «give and take» stattfinden, auch in Bezug auf die Interessenlage. Aber ein Restrisiko bleibt natürlich.

NF: Häufig wird im Bereich des kompetitiven Verhandeln auch die Möglichkeit erwähnt, missverständliche Informationen weiterzugeben. Glauben Sie, dass das in der Praxis häufig vorkommt?

Exp. 2: Wenn ich davon ausgehe, wie generell verhandelt wird, dass sehe ich ja auch hier in den Seminaren, wenn man sieht, wie die Leute verhandeln, oder wenn man als Berater zugezogen wird, wage ich zu behaupten, dass die grosse Mehrheit auf einer kompetitiven Basis verhandelt. Eigentlich Win-Lose. Man versucht dann schon noch eine Option ins Spiel zu bringen, aber nicht systematisch. Ich glaube nicht, dass das böartig gemeint ist, sondern, dass man die Möglichkeit, sachbezogen zu verhandeln, so nicht kennt. Und wenn das der Fall ist, gibt es nur eine Alternative – und das ist, möglichst viel von diesem Kuchen für sich gewinnen zu können.

NF: Wenn ich Sie richtig verstehe, heisst das, dass, wenn man nicht sachbezogen verhandeln kann, dass man dann auch selbst nach der Devise «play the game» beginnt, kompetitiv zu verhandeln.

Exp. 2: Ja, ich denke, das ist dann das Ergebnis. Das Bild, das ich da benutze, ist, dass ich dann da vom kleinen Kuchen versuche, ein möglichst grosses Stück zu bekommen. Win-Win wäre, den Kuchen so zu vergrössern, dass das kleine Stück des grossen Kuchens immer noch grösser ist als das grosse Stück des kleinen Kuchens. Wenn ich aber den Kuchen nicht grösser machen kann, weil man einfach auch nicht weiss, wie das geht, bleibt ja keine andere Möglichkeit. Jetzt sitzt mir jemand gegenüber, der von mir eine 10%ige Preisreduktion fordert und nicht weiss, wie nun der Kuchen grösser gemacht wird. Dann ist man genau auf dieser Schiene. Dann kann man Sun Tzu anwenden, manipulieren und alles Mögliche, um das grössere Kuchenstück zu bekommen.

NF: Ist dieses Vorgehen für Sie nachvollziehbar?

Exp. 2: Kommt darauf an, was das Ziel der Verhandlung sein soll. Wenn ich ein möglichst gutes Verhandlungsergebnis für mich selbst möchte, dann glaube ich, es gibt bessere Wege. Viele kennen diese einfach nicht.

NF: Auch in solchen Situationen wird im Harvard-Konzept ja empfohlen, objektive Kriterien anzuwenden. Somit kann schlussendlich das eigene Interesse begründet und legitimiert werden. Aber gibt es so etwas wie objektive Kriterien überhaupt? Ist die Entscheidung, was objektiv ist, nicht immer auch subjektiv gefärbt?

Exp. 2: Also was mir nicht gefällt, ist der Begriff objektive Kriterien, ich arbeite mit neutralen Kriterien. Harvard sagt ja Legitimität. Das ist so das Feld der Argumentation und da gibt es immer unterschiedliche Sichtweisen auf die Faktenlage. Werden da jetzt Äpfel mit Birnen verglichen oder nicht? Ich glaube, Kriterien braucht es, aber nicht immer. Diese, die man braucht, müssen gemeinsam in einem Prozess definiert werden. Einfach objektiv zu sagen, so ist das – das funktioniert nicht. Zum Beispiel AGBs. Diese sind eigentlich objektiv. Ich habe da häufig Diskussionen mit Grosskunden. Das Zürcher Verhandlungsmodell ist ja eingetragen als Marke und in vielen AGBs von Grosskunden heisst es, mit dem Training gehen die Materialgüterrechte an den Kunden über. Da heisst es dann ja, dass seien die AGBs, das können man nicht verändern, das sei so. Hier muss man dann wieder kreative Lösungen suchen. Aber Objektivität–klar, kann man da jetzt sagen, dass wenn es eine Verhandlung ist – wenn ein Radar mich mit 56 in der 50er Zone blitzt, ist das tendenziell objektiv, aber auch da könnte man über das Kriterium diskutieren, wie wurde das gemessen, wer hat das gemessen etc. Natürlich gibt es objektive Massstäbe, aber in einer Verhandlung ist das für mich ein Begriff, der so nicht stimmt.

NF: Wenn wir nun in einer Situation wären, in der in der Verhandlung die Entscheidung getroffen werden muss, ob entweder ein finanziell lukrativer Vertrag zustande kommt oder einer der die Beziehung stärkt: Was glauben Sie, wie man sich generell entscheiden sollte?

Exp. 2: Da ist die Antwort ganz eindeutig: Sowohl als auch. Das kann man nicht trennen, beide Aspekte müssen abgedeckt werden.

NF: Inwiefern glauben Sie, dass die individuellen Fähigkeiten eines Verhandlungsführer entscheidend sind, wenn es um den Ausgang einer Verhandlung geht?

Exp. 2: Also ich glaube, dass diese Fähigkeiten matchentscheidend sind. Ich bin der Überzeugung, dass es immer eine gute Lösung gibt, sofern beide Seiten wollen, und auch dazu in der Lage sind, eine zu suchen. Wenn eine Seite nicht will, ist es die Fähigkeit des anderen, das Warum herauszufinden und an diesem Punkt anzusetzen.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 3

Interview vom 06.04.2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank.

NF: Zu Beginn würde ich Sie bitten, sich vorzustellen und zu erläutern, wie lange und wie häufig Sie sich mit dem Thema der Verhandlungsführung beschäftigt haben.

Exp. 3: Mein Name ist Exp. 3, bin 64 Jahre alt und seit einem Jahr pensioniert. Verhandlungen waren für 25 Jahre lang essentiell durch meine Funktion im Verkauf, aber auch im Einkauf. Danach war ich elf Jahre Verkaufsleiter bei einer kleinen Firma mit Investitionsgütern und schlussendlich wurde ich Geschäftsführer bei einer deutschen Unternehmung, die Bio-Vollgemüsesäfte produzierte. Das war automatisch mit diversen Verhandlungen verbunden, sowohl mit Lieferanten als auch mit Kunden.

NF: Haben Sie sich in diesen Funktionen aktiv mit Erkenntnissen aus der Forschung zur Verhandlungsführung auseinandergesetzt und diese auch für die Verhandlungen angewandt?

Exp. 3: Nein. Sagen wir mal so: Verhandlungsstrategie – ich habe viele Kurse besucht und mich mit der Literatur auseinandergesetzt. Aber mit Forschung eigentlich überhaupt nicht.

NF: Das Harvard-Konzept ist für Sie ein Begriff?

Exp. 3: Ja, das kenne ich. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Anstreben einer Win-Win-Situation.

NF: Ist auch die Kunst des Krieges für Sie nichts Neues?

Exp. 3: Ja, als Stichwort mit Sicherheit, aber mehr aus dem japanischen Bereich, wo ja das Sprichwort «business is war» häufig benutzt wird. Ich habe mich aber nie im Detail damit befasst.

NF: Kurze Erklärung des Konzepts.

NF: Hatte eins der Werke einen Einfluss auf Ihre Art zu verhandeln?

Exp. 3: Ich bin grundsätzlich ein grosser Anhänger der Win-Win-Situation. Ich empfinde das als wichtig, wenn es darum geht, eine nachhaltige Beziehung pflegen zu können, dass niemand eine Verhandlung verliert. Auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Strategien haben meines Erachtens nicht den Effekt, langfristig nachhaltige Beziehungen aufbauen zu können. Das ist meine Überzeugung.

NF: Entsprechend wäre bei einer kurzen oder absehbaren Beziehung hartes Verhandeln vorteilhaft?

Exp. 3: Im Prinzip müsste man das bejahen. Jedoch stellt sich in der Geschäftswelt die Frage, wie häufig sich diese Situation ergibt, das im vorherein klar ist, dass es sich nur um eine kurzfristige Beziehung handeln wird. Das alte Sprichwort «man sieht sich zweimal im Leben» habe ich für mich verinnerlicht. Diese kurzfristigen Beziehungen, die dann nur auf den eigenen Vorteil bedacht sind, entsprechen einfach nicht meiner Überzeugung und auch nicht meinem Charakter.

NF: Wenn wir also in einer langfristigen Partnerschaft operieren und man weiss, dass das Gegenüber immer sehr hart verhandelt, vielleicht sogar dafür bekannt ist, hat das einen Einfluss auf die eigene Art, wie verhandelt wird?

Exp. 3: Jein, bis zu einem gewissen Grad. Ich übernehme bestimmt bis zu einem gewissen Punkt die Spielregeln des anderen. Also wenn ich merke, da kommt einer, der mit harten Bandagen kämpft, dann tue ich das sicher auch. Nur muss ich sagen, dass der Grundsatz immer das Streben nach einer nachhaltigen Beziehung sein sollte. Dieses Denken hindert einem daran, so hart in eine Verhandlung zu gehen wie das Gegenüber. Als Verkaufsleiter oder Geschäftsführer habe ich immer, naja, eine «arrogante Haltung» eingenommen nach dem Motto: «Ich bringe dir etwas – ich möchte dafür bezahlt werden und wenn man das nicht schätzt, dann ist mir das egal». Das Impliziert, dass ich es mir leisten kann, auf dieses Geschäft zu verzichten.

NF: Braucht man für dieses Verhalten, insbesondere in der Verkaufsposition, wo man ja das eigene Produkt an den Mann bringen möchte, nicht eine starke Verhandlungsposition respektive eine Machtbasis, um das so machen zu können?

Exp. 3: Ja, diese Macht auf meiner Seite kommt von Freiheit. Ich kann mit Macht auftreten, wenn ich die Wahl habe. Wenn ich es mir leisten kann, auf ein Geschäft zu

verzichten, also das Geschäft für mich und meine Firma nicht existenziell wichtig ist, dann habe ich immer die Macht, «Nein» zu sagen. Auch in einer Win-Win-Situation «Nein» sagen zu können und dem Gegenüber aufzeigen zu können, dass man zwar gerne das Geschäft abschliessen würde, aber nicht um jeden Preis. Diese Freiheit ist entscheidend um Win-Win überhaupt anstreben zu können.

NF: Auf Basis dessen, wie Sie Macht definieren, glauben Sie, dass Sie durchschnittlich eine höhere oder tiefere Macht als Ihre Verhandlungspartner hatten?

Exp. 3: Eigentlich eher weniger. Es gibt immer einen Mitbewerber, und solange es diesen gibt, kann ich weder einem Kunden noch einem Lieferanten gegenüber zu hart auftreten. Sonst hätten wir ein Monopol – da können wir dann von einer Machtbasis sprechen. Es ist meine Überzeugung, dass sich ein Kunde nicht erpressen lässt, sonst stimmt etwas nicht. Das exzessive Ausspielen von Macht ist ein Hindernis, um eine nachhaltige Beziehung aufbauen zu können.

NF: Um noch einmal auf die Situation mit einem harten Verhandlungspartner aufzugreifen, bei dem Sie ja grundsätzlich auch härter verhandeln würden – glauben Sie, diese Veränderung wäre strategischer oder psychologischer Natur?

Exp. 3: Das ist psychologisch. Es war nie meine Strategie, hart zu verhandeln, und vielleicht war ich da auch zu beeinflussbar. Das Ganze ist schon etwas «wie du mir, so ich dir». Da bin ich recht flexibel.

NF: Wenn wir jetzt wieder eine typische Verhandlungssituation nehmen in einer langfristigen Geschäftsbeziehung und man wird sich beim Preis nicht wirklich einig – sucht man da aktiv nach anderen Lösungsoptionen oder ist die Verhandlung in diesem Punkt gescheitert?

Exp. 3: Wenn der Preis nicht akzeptiert wird, aber grundsätzliches Interesse von beiden Seiten her besteht, dann finde ich es wichtig, dass der Kunde weiss, es liegt nicht bloss am Preis, es kann auch noch mehr dazukommen. Es ist die Aufgabe des Verkäufers, seinem Kunden alle Vorteile möglichst objektiv zu erklären und solche Aspekte am Produkt oder dem Partner aufzuzeigen. Im Jargon der Verkäufer wird das «die blaue Orange» genannt. Das heisst, Millionen von Leuten verkaufen orange Orangen – Du musst aber eine blaue verkaufen. Das heisst, Du musst noch etwas dazu bieten können,

was dein Produkt von den anderen deutlich abgrenzt. Und dafür kann man dann auch einen höheren Preis verlangen und auch rechtfertigen. Also der Kunde muss immer...*(Satz wird abgebrochen)*. Es ist doch das alte Thema: In jedem Geschäft geht es darum, was der Kunde effektiv bekommt und was für einen Nutzen er davon hat. Wenn das nicht dargestellt wird, kann man seinen Preis auch nicht effektiv durchsetzen.

NF: Grundsätzlich spielt bei jeder Verhandlung, zumindest in der Theorie, die Vorbereitung eine zentrale Rolle als Indikator für den Erfolg der Verhandlung. Konträr dazu konnten Studien nachweisen, dass sich nur wenige Verhandlungsführer akribisch auf eine Verhandlung vorbereiten. In diesem Zusammenhang meine Frage – wie würden Sie sich auf eine Verhandlung vorbereiten?

Exp. 3: Ja, ich muss wohl sagen, dass auch ich mich immer nur eher oberflächlich vorbereitet habe. Ich habe da wahrscheinlich immer auf meine Intuition, Spontaneität und Authentizität gesetzt, um den Gesprächspartner zu gewinnen. Aber natürlich ist die Vorbereitung sehr wichtig. Wenn möglich insbesondere in Bezug auf die Produktkenntnis, aber vor allem auch in Bezug auf die Kenntnis über die Gegenpartei, um zu wissen, in welcher Situation ist der Gesprächspartner? Geht es ihm wirtschaftlich gut oder nicht? Ist seine Firma erfolgreich oder nicht? Diese Dinge zu wissen, ist enorm wichtig. Auch seine persönliche Situation zu kennen, ist vorteilhaft. Dieses Emotionale für sich nutzen zu können. Ich bin zwar ein schlechtes Beispiel für akribische Vorbereitung, aber ich kann Ihnen sagen, dass es eigentlich sehr wichtig ist.

NF: Wie würden denn diese Informationen überhaupt gesammelt werden?

Exp. 3: Ich würde meinen, durch persönliche Beziehungen und Fragen stellen. Übrigens ist Vorbereiten nicht einfach vor dem Gespräch. Das zieht sich durch die ganze Verhandlung – im Gespräch selbst müssen Sachverhalte entdeckt werden, um die gewonnenen Informationen dann in der Verhandlung nutzen zu können. Am Anfang heisst es immer Fragen stellen, Fragen stellen, Fragen stellen. Auch wenn es zu Beginn noch nicht um das Produkt oder den Preis geht. Wo ist eigentlich für den Kunden der Nutzen, den wir ihm verkaufen können? Das kann aber auch auf der persönlichen Ebene geschehen. Es gibt diese Verkäufer-Tricks wo man im Büro des Kunden sitzt und man das Foto seiner Kinder bemerkt. Da gibt es dann Verkäufer, die intensiv auf das eingehen, um durch die emotionale Ebene auf der Sachebene vorwärts zu kommen. Aber auch, wenn man nicht aktiv darauf eingeht, kann man das reflektieren im Sinne von «Ah, das

ist ein Familienmensch» und aus diesem Fakt dann Schlüsse ziehen. Was ich eigentlich damit sagen will, ist, dass das Vorbereiten auch während der Verhandlung weiterläuft. Das ist dieser berühmte Loop, dass dem Kunden Fragen gestellt werden und aus seinen Antworten gleichzeitig Lösungen erdacht werden müssen. Es ist ein bisschen wie Ping Pong. Es ist eine interaktive Auseinandersetzung, wo alle Informationen direkt ausgewertet und verwendet werden.

NF: Also ist es Ihrer Meinung nach nicht förderlich, sich bereits vor der Verhandlung eine konkrete Strategie zurecht zu legen?

Exp. 3: Schauen Sie, ich habe in meinem Leben einiges verkauft. Aber ich habe weder Bomben noch Atomkraftwerke verkauft. Ebenso wenig wie ich Panzer nach Saudi-Arabien verkauft habe. Ich kann nicht von mir behaupten, dass ich über alles Bescheid weiss. Ich habe mich in eher einfachen Gefilden bewegt. Investitionsgüter, Konsumgüter und Rohstoffe, aber nicht in einem Ausmass, dass eine effektive Strategie notwendig gewesen wäre. Mit Ausnahme der Konsumgüter waren alle Produkte sehr technisch. Intime Kenntnisse über die eigenen Produkte waren hier entscheidend – kompetent über die eigenen Produkte Bescheid zu wissen und als Berater auftreten zu können, war entscheidend. Wenn man sich das Ziel setzt, für den Kunden ein kompetenter Gesprächspartner und Coach sein zu können, dann ist das vielleicht auch eine Strategie. Aber Strategien wie, wenn er A sagt sage ich B, damit er dann denkt ich meine C und so weiter, so etwas habe ich nie gemacht.

NF: Zuvor hatten wir es von den Informationen, die man über sein Gegenüber zusammenträgt – wenn wir jetzt davon ausgehen, dass man erfährt, dass sein Gegenüber zwingend auf einen Vertragsabschluss mit einem angewiesen ist, verändert das nicht die eigene Art zu verhandeln?

Exp. 3: Das ist Charaktersache. Ich für meinen Teil habe nie versucht, systematisch die Abhängigkeit des Kunden auszunutzen. Das war nicht meine Philosophie. Ich hatte immer die Devise, dass ich anständig bezahlt werden wollte, mehr aber auch nicht. Eher nach unten, wenn jemand nicht gewillt war, mich anständig zu bezahlen, habe ich eher Verhandlungen abgebrochen. Aber Notsituationen auszunutzen empfinde ich nicht als nachhaltig.

NF: Aber glauben Sie generell, dass es in Verhandlungen Gewinner und Verlierer gibt?

Exp. 3: Wenn es sie gibt, ist es eine schlechte Verhandlung. Eine Verhandlung zu gewinnen, naja das gibt es schon, aber niemand sollte am Ende der Verhandlung das Gefühl haben, über den Tisch gezogen worden zu sein.

NF: Glauben Sie, dass sich viele Unternehmen überhaupt leisten können, so auf ihre Lieferanten oder Kunden Rücksicht zu nehmen?

Exp. 3: Ja, schauen Sie, es kommt auf die Art des Geschäfts an. Ich für meinen Teil war immer in einem sehr persönlichen Geschäftsfeld tätig und habe so immer mit Menschen zu tun gehabt. Ich kann mir aber sehr gut vorstellen, dass die Welt anders ist als ich es mir wünschen würde – ob das gut für die Welt ist, das ist eine andere Frage.

Ein Kunde fragte mich einmal, wie viele Kunden ich in meinem Leben verloren hätte, und ich musste antworten, nur einen einzigen – Sie. Er lachte, aber es war die Wahrheit.

Wenn wir auf das mit den Gewinnern und Verlierern zurückkommen, kommt es wirklich darauf an, was ein CEO eigentlich verfolgt. Beispiel: Wenn Sie mit einer Vollkostenrechnung in die Verhandlung gehen und wissen, welchen Preis sie eigentlich bräuchten, und dann erkennen, dass dieser Preis nicht realistisch sein wird. Da muss man sich fragen, ob es noch Sinn macht, so ein Geschäft abzuschliessen. Dann kommt die nächste Überlegung, was ist mit den Fixkostenbeiträgen? Darüber spricht man nicht mit dem Kunden, aber diese Gedanken schwingen bei der Verhandlung mit. Ich hatte diese Situation mit einem guten Einkäufer aus Frankreich, der mir sagte, ich sei einfach zu teuer. Ich hatte da eine gute Beziehung und so habe ich erfahren, wie viel die Konkurrenz geboten hatte. Da haben wir offen gesprochen und ich habe ihm gesagt, dass ich diesen Preis so sicher nicht machen könne. Dann habe ich ihm gesagt, dass ich ihn als Kunde aber trotzdem nicht verlieren möchte. Ich kann Ihnen einen Preis anbieten, der rein aus der Sicht der Kostenrechnung absolut fragwürdig ist, aber es kann ein politischer Preis sein – ich wollte diesen Kunden einfach nicht verlieren. Die Kostenrechnung war nicht so toll auf dieses Produkt, aber bei anderen Produkten konnte ich so wieder bei ihm verdienen. Also gibt es immer noch andere Überlegungen, die die Situation der Niederlage relativieren. Es gibt sehr viele Aspekte, die in das Ganze hineinspielen, und eine gewisse Strategie ist auch sehr relevant.

NF: Wenn wir nun den kompetitiven Bereich anschauen, erkennt man das häufig versucht wird, das Gegenüber zu verunsichern, zuweilen auch etwa mit Angriffen auf der

persönlichen Ebene und Provokationen. Aus Ihrer Erfahrung – glauben Sie, dass so etwas häufig passiert?

Exp. 3: Ich habe das so in dieser Form kaum erlebt. Ich glaube, dass wenn so etwas passiert, die meisten sehr viel subtiler sind. Da kann dem Kunden dann auch sehr gut aufgezeigt werden, dass, wenn das Resultat dieser Verhandlung in eine gewisse Richtung geht, das für ihn nicht so gut sein würde. Ein Beispiel: Ein professioneller Einkäufer denkt nicht nur an Preis und Qualität, sondern auch an Kontinuität. Da kann man natürlich damit spielen. Zum Beispiel kann man seinem Kunden sagen, dass er natürlich von der Konkurrenz kaufen könne – aber in den Raum stellen, dass die Konkurrenz in fünf Jahren vielleicht gar nicht mehr auf dem Markt sei. So kann man sein Gegenüber natürlich verunsichern. Wenn das dem Einkäufer tatsächlich passieren würde, wäre das für ihn eine persönliche Blamage und das kann man dann auch so sagen, im Sinne von «passen Sie lieber auf, mit wem Sie ins Bett gehen». Dieses subtile Verunsichern ist viel effektiver.

NF: Beim Harvard-Konzept wird ja davon ausgegangen, dass man sich von den jeweiligen Positionen hin zu den Interessen begeben soll, also die Gründe offenlegen, wieso man etwas will. Im Sinne von Sun Tzu gibt man mit diesen Informationen dem Gegenüber das Werkzeug, einen zu besiegen. Wie stehen Sie zu diesem Sachverhalt?

Exp. 3: Ich hatte damit nie Probleme. Ich habe immer sehr transparent informiert. Einerseits ist das Gegenüber ja nicht dumm und zu irgendeinem Zeitpunkt wird er die Situation vielleicht sehr genau verstehen respektive die Wahrheit erfahren, und wenn ich ihm jetzt also bestätige, was er ohnehin schon weiss oder wissen wird, schaffe ich Vertrauen. Dann weiss er auch, dass ich nicht bluffe.

NF: Apropos Vertrauen. Ist dieses Vertrauen entscheidend, damit eine Verhandlung geführt werden kann?

Exp. 3: Absolut. Wenn ich jetzt auf der Käuferseite war und der Lieferant kam zu mir, habe ich ihm genau gleich Informationen geliefert wie wenn ich auf der Verkäuferseite stehe. Da musste man natürlich sehr offen sein. Dann denk ich mir dann, entweder kann er mit diesen Informationen umgehen und man kann beidseitig davon profitieren, oder er versucht mich über den Tisch zu ziehen und trägt die Konsequenzen. Ich bin da ziemlich darwinistisch. Entweder das Gegenüber kann mit der Situation umgehen oder eben nicht, und dann sind wir eben keine Geschäftspartner.

NF: Zuvor haben Sie bereits den Aspekt des Bluffs kurz aufgebracht. Häufig wird ja davon ausgegangen, dass das irgendwie zu einer Verhandlung dazugehört. Aber wo zieht man die Grenze, was noch moralisch vertretbar ist und was nicht mehr?

Exp. 3: Das hat mit der eigenen Integrität zu tun. Also wenn wesentliche Informationen verheimlicht werden, aber dennoch unsichtbar am Tisch sind. In dieser Situation ist Bluffen nicht ok. Auf der emotionalen Seite ist das schon eher in Ordnung. Wenn mir der Kunde seine Preisvorstellungen genannt hat, habe ich natürlich den Erschrockenen und den Entrüsteten gespielt. Hier ist aber auch Humor wichtig. Das ist nicht nur zulässig, sondern auch interessant und prickelnd – in diesem Zusammenhang macht das Ganze doch auch Spass.

NF: Häufig wird in der Literatur auch auf Möglichkeiten verwiesen, seinem Gegenüber missverständliche oder unvollständige Informationen zu geben – kommen solche Manöver häufig vor?

Exp. 3: Nein – das wäre dann wirklich die hohe Schule des «den andern über den Tisch ziehen» – mir ist das so noch nie passiert.

NF: Im Sinne des Harvard- Konzepts soll man versuchen, wenn die Positionen weit auseinanderliegen, objektive Kriterien anzuwenden, um eine faire Einigung zu finden. Die Frage stellt sich aber natürlich, wann ist ein Kriterium überhaupt objektiv?

Exp. 3: Wenn es für beide Seiten nachvollziehbar ist. Hier spielt die Empathie eine wichtige Rolle. Ich meine aber, dass in unserer Welt gar nicht alles objektiv sein muss und man kann trotzdem ein gutes Gespräch und einen guten Abschluss haben, auch wenn das nicht gegeben ist. Eine Forderung nach totaler Objektivität kann ich nicht nachvollziehen. Das Emotionale, das Zwischenmenschliche ist wichtig. Wenn ich jemanden nicht mag, kann er noch so objektiv sein, dann wird's schwierig. Wenn ich ihn aber mag, kann ich viel nachsichtiger seine Argumente behandeln und so einfacher zu Abschlüssen kommen.

NF: Ist es nicht auch möglich, dass am Anfang der Verhandlung leichter nach Harvard verhandelt werden kann? Da kann man noch leichter bei gewissen Punkten zustimmen, ohne dass es einem weh tut. Gegen Ende ist es dann aber immer so, dass einer mehr für

mich, einer weniger für dich bedeutet – da wird dann kompetitiv verhandelt. Wie stehen Sie dazu? Ist Harvard also nur der halbe Weg?

Exp. 3: Das glaube ich nicht. Wenn das so wäre, dann war die Vorphase aber nicht sonderlich produktiv. Wenn man bei so vielen Punkten Einigungen finden kann und der Kuchen immer grösser wird und es dann beim Preis scheitert, dann war die Vorphase nur ein leeres Geplänkel. Sonst würde das nicht passieren. In dieser Situation würde ich entweder die Verhandlung beenden oder wieder ganz von vorne beginnen

NF: Zuvor haben Sie auch noch erwähnt, dass man, wenn es zwischenmenschlich gut funktioniert, eher zu Kompromissen bereit sei. Glauben Sie das hängt auch mit der Reputation eines Verhandlers zusammen?

Exp. 3: Ganz eindeutig. Wenn jemand über die Reputation verfügt, dass er fair verhandelt, kann man diese Person nur beglückwünschen.

NF: Glauben Sie, dass man mit sachbezogenem oder mit kompetitivem Verhandeln das bessere Ergebnis sowohl auf die lange als auch auf die kurze Frist erzielen kann?

Exp. 3: Also die letzten neun Jahre, als ich CEO war, habe ich wirklich versucht, mich so zu verhalten, wie wir das jetzt besprochen haben. Andererseits habe ich auch immer gesagt, dass das bestgehütete Geheimnis des Unternehmens unser EBIT sein müsse. Das durfte niemand wissen. So sehen Sie eine Diskrepanz zwischen Win-Win predigen und einem EBIT, der wohl eher in der Bankenbranche üblich wäre, aber nicht in der Lebensmittelbranche. Aber das wurde dennoch Geschäft. Man kann schon sagen, man ist für Harvard und Win-Win etc., aber am Ende kommt da ein sehr, sehr starkes Ergebnis raus. Also ist das nicht ganz einfach. Ich glaube, es sind wirklich beide Aspekte drin. Natürlich haben wir unserem Kunden Nutzen gebracht, den hat er aber auch mit gutem Geld bezahlt und natürlich ist Win-Win wichtig, aber im Zweifelsfall muss man auch kompetitiv sein können. Wenn ich so nett wäre, wäre mein EBIT deutlich tiefer und ich würde deutlich mehr Geld an meine Kunden weitergeben, gemacht habe ich das aber auch nicht. Das ist aber nicht mehr nur Verhandlungsstrategie, sondern schon eher Firmenstrategie. Es hängt aber natürlich zusammen.

NF: Grundsätzlich könnte man also am Ende des Tages sagen, wenn hart auf hart kommt, muss man auf das eigene Unternehmen achten, und der andere muss dasselbe tun?

Exp. 3: Im Prinzip ist das absolut richtig. Es gibt einfach sehr viele Wege nach Rom. Man muss sich einfach überlegen, welchen man nimmt.

NF: Was ich jetzt aus diesem Interview herausgehört habe sind eigentlich zwei Faktoren, die eine Verhandlung beeinflussen, einerseits sind das die Rahmenbedingungen sprich Interdependenz, wirtschaftliche Situation, Vertrauen und so weiter. Der andere Punkt sind die individuellen Fähigkeiten des Verhandlungsführers. Glauben Sie, dieser letzte Punkt ist für die Verhandlung entscheidend?

Exp. 3: Ja, ich glaube schon. Ich glaube ca. 60% davon sind vom individuellen Können abhängig.

NF: Kann sich jeder diese Fähigkeiten aneignen?

Exp. 3: Naja – nicht jeder kann ein Meister werden, aber die grundsätzlichen Punkte und Überlegungen, ja. Für den Meister braucht man wirklich auch Talent. Man muss einfach echt, authentisch, glaubhaft und überhaupt nicht vorspielend sein.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 4

Interview vom 26.04.2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank.

Einleitende Bemerkungen Exp. 4:

Nach Durchsicht der Unterlagen empfinde ich das Thema als sehr interessant. Wir beschäftigen uns auf täglicher Basis mit der Thematik und ich bin bereits vier Jahre hier beim einem Verhandlungsinstitut in Zürich beschäftigt. Ich wäre froh, wenn ich vor der Implementierung in die Arbeit das Transkript noch zur Durchsicht zugestellt bekommen würde, damit ich das freigeben kann. In Bezug auf das Thema, ist das Harvard Konzept bestimmt auch ein Ansatz, denn wir intensiv verfolgen und gegebenenfalls darauf hinweisen. Unser Institut hat jedoch ein eigenes Konzept, nachdem verhandelt wird: das Schraner-Konzept. Auch wenn wir häufig von Kunden oder Seminarteilnehmern auf das Harvard-Konzept angesprochen werden und wir das als einen sehr guten Ansatz empfinden, aber das funktioniert nur wenn man Win-Win-orientiert ist. Wir sind aber Win-Lose-orientiert. Das heisst nicht, dass wir Tricks anwenden oder sonstige Betrügereien, aber wir handhaben ein strenge Richtlinie, indem wir streng zu uns selbst und streng zu unseren Partnern sind. Wir platzieren hier unsere Forderungen, gehen mit einem Verhandlungsteam in die Verhandlung. Wir sehen hier die Verhandlungen auch ein wenig als ein Rollenspiel. Das sind die drei Rollen Commander, Decisionmaker und Negotiator. Einfach immer sehr streng nach unseren Richtlinien, fair, aber hart – das ist sicher wichtig.

NF: Zu Beginn würde ich Sie bitten, sich vorzustellen und zu erläutern, wie lange und wie häufig Sie sich mit dem Thema der Verhandlungsführung beschäftigt haben.

Exp. 4: Mein Name ist Exp. 4, ich bin seit vier Jahren beim unserem Institut als Programmdirektor verantwortlich. Ich gestalte das Programm des Qualified Negotiator und stehe sehr eng in Kontakt mit den Kunden. Hier ist unsere kontinuierliche Weiterentwicklung wichtig. Ich arbeite täglich im Bereich der Verhandlungsführung und bekomme so sehr viel mit, Erfahrungen von Kursteilnehmern, Kunden und intern wird natürlich auch immer Verbesserungspotenzial besprochen. Aktuell sicher wichtig ist das Thema der virtuellen Verhandlungen und wie sich hier die Zukunft gestalten wird. Also ein sehr spannendes Thema für mich.

NF: Spielen bei dieser kontinuierlichen Weiterentwicklung auch die Erkenntnisse der Forschung eine Rolle, sprich setzt man sich aktiv damit auseinander?

Exp. 4: Wir sind auch in der Forschung aktiv, wo wir auch mit diversen Universitäten zusammenarbeiten und uns austauschen. Hier ist es wichtig die Erkenntnisse der Forschung und die Erfahrung zusammenzufügen.

NF: Soweit ich das heraushören konnte, sind Sie mit den Überlegungen und den Prinzipien des Harvard-Konzepts vertraut.

Exp. 4: Ja, das trifft zu. Wir kennen das sehr gut und finden es je nach Situation der Verhandlung auch sehr gut - unser Institut ist einfach für komplexere Verhandlungen Experte. Bei diesen komplexeren Themen sind wir der Meinung, dass Win-Win eigentlich eine suboptimale Lösung darstellt. Deshalb schulen wir unser Schraner-Konzept und nehmen Harvard einfach mit in die Diskussion, um aufzuzeigen, dass das auch nicht schlecht ist, aber dass es einfach anders ist. Ich kann Ihnen diesbezüglich auch gerne noch Unterlagen schicken.

NF: So wie ich Ihre Ausführungen nun verstehe, könnte man sagen, dass das Harvard-Konzept in einfacheren Verhandlungen durchaus anwendbar ist, bei komplexen Sachverhalten jedoch Win-Lose verhandelt werden soll.

Exp. 4: Das würde ich so unterschreiben.

NF: Kennen Sie auch Sun Tzu's «Die Kunst des Krieges»?

Exp. 4: Wenn ich ehrlich bin, nicht, nein. Ich habe mich nach der Lektüre Ihrer Disposition im Internet darüber informiert und das geht dann entsprechend ja auch in die Richtung des härteren Verhandeln, und darum, den Verhandlungspartner mit allen Mitteln in die eigene Richtung zu treiben. Ich würde das zwar grundsätzlich in die selbe Richtung wie das Harvard-Konzept einteilen, einfach, dass wir immer fair bleiben. Wir erpressen niemanden und versuchen nicht mit allen Mitteln, an Informationen zu kommen. Es ist uns sehr wichtig, hier ehrlich und offen zu sein. Streng, ja. Aber fair.

NF: Wenn wir nun also das Harvard-Konzept und Sun Tzu vergleichen, auf einer Skala von eins bis zehn, wo würden Sie Ihren eigenen Verhandlungsstil einordnen?

Exp. 4: Wahrscheinlich bei acht oder neun, wenn zehn sehr hart darstellt. Man muss einfach immer faire Mittel verwenden.

NF: Worin sehen Sie in dieser Vorgehensweise die Vorteile für Sie selbst?

Exp. 4: Dass wir unsere Position beibehalten können und unsere Ziele konsequent verfolgen können.

NF: Wird das beim Harvard-Konzept nicht auch gemacht, einfach, dass nicht die Positionen, sondern die Interessen beibehalten und verfolgt werden?

Exp. 4: Bei uns ist einfach wichtig, dass man das Motiv hinter dem betrachtet und nicht die Beziehung. Das Problem bei Win-Win ist dieses allgegenwärtige sanfte Verhandeln, im Sinne von, dass man immer die Beziehung aufrechterhalten möchte, dass man auf keinen Fall Beziehungen verletzen soll und so weiter. Uns ist wichtig, dass wir uns auf die Sache konzentrieren und nicht auf die Beziehung. Hier muss man Emotionen raushalten – wenn diese ins Spiel kommen, gibt man zu schnell nach. Das ist in unseren Augen sehr gefährlich. Der Einstieg in unsere Verhandlungstrainings ist immer das Beispiel der Orange und den zwei Schwestern. Beide wollen sie, und so schneidet die Mutter die Orange in zwei Hälften und beide bekommen eine davon. Das ist Win-Win. Wir möchten aber, dass das Motiv hinterfragt wird, denn dann hätte die Mutter erkannt, dass die eine Tochter die Schale für einen Kuchen, die andere den Saft zum Trinken gewollt hätte. Hätte man das im Voraus herausgefunden, wären beide zufrieden gewesen. Deshalb ist für uns Win-Win nicht immer optimal.

NF: Dieses Beispiel wird ja auch im Harvard-Konzept verwendet, gerade um aufzuzeigen, dass man mit sachbezogenem Verhandeln die Interessen beider abdecken kann. Gibt es hier also gewisse Parallelen zwischen den Konzepten?

Exp. 4: Das gibt es mit Sicherheit.

NF: Wenn ich Sie zuvor richtig verstanden habe, vertraten Sie zuvor die Ansicht, dass man bei der Entscheidung, ob man die Beziehung oder die Lukrativität priorisieren sollte, sich für die Lukrativität entscheiden müsse – ist das so korrekt?

Exp. 4: Das ist korrekt, ja. Also wenn es in einer Verhandlung schwierig wird, muss man streng zu sich selbst sein und seine Ziele verfolgen, da hilft dann eine gute Beziehung

auch nicht mehr weiter. Wenn wir steigende Rohmaterialpreise haben, müssen wir das natürlich weitergeben. Wenn man da jetzt über Jahre nur auf die Beziehung achtet, ist das für unsere Verhandlungsposition natürlich auch gefährlich.

NF: Ist es denn langfristig nicht gefährlicher, nicht auf die Beziehung zu achten?

Exp. 4: Das ist sehr situationsabhängig. Da geht es um die gegenseitige Abhängigkeit zwischen sich und dem Kunden. Wenn wir eine langjährige Partnerschaft haben und der Key-Account-Manager in die Verhandlung gehen müsste, tauschen wir hier den Verhandlungsführer oft aus, damit jemand ohne zwischenmenschliche Beziehung diese Verhandlung führen kann.

NF: Wenn ich Sie richtig verstehe, ist es so, dass, wenn man in einer Machtposition ist, man es sich leisten kann, nicht auf die Beziehung zu achten respektive Win-Lose zu verhandeln?

Exp. 4: Ja, absolut. Wenn diese Abhängigkeit besteht, findet man gemeinsam eine Lösung, wenn man streng bleibt. Wenn man zu keiner Einigung kommt, wird es andere Möglichkeiten geben.

NF: Das heisst, dass man sich in der kurzen Frist mit hartem Verhandeln immer Vorteile sichern kann, und langfristig, wenn man in der Machtposition ist?

Exp. 4: Ja, genau.

NF: Wenn Sie nun mit einem Verhandlungspartner zusammenarbeiten, der versucht, sachbezogen zu verhandeln, versucht man dann auf dieses Vorgehen einzugehen oder bleibt der Verhandlungsstil identisch?

Exp. 4: Hier ist es sehr wichtig, bei der eigenen Strategie zu bleiben und seine Ziele zu verfolgen. Wie gesagt ist es nicht pauschal schlecht nach Harvard zu verhandeln, wenn beide Parteien das tun und das gleiche Verständnis von der Kooperation haben.

NF: Bei einer Verhandlung erscheint natürlich auch die Vorbereitung wichtig. Dennoch konnten Studien nachweisen, dass sich viele Verhandlungsführer nur oberflächlich auf Verhandlungen vorbereiten. Wie sähe eine ideale Vorbereitung Ihrer Meinung nach aus?

Exp. 4: Für uns ist der erste Schritt einer erfolgreichen Verhandlung eine gute Vorbereitung, das ist sehr, sehr wichtig. Hier geht es einerseits darum, Informationen über den Verhandlungspartner einzuholen. Hier gibt es heutzutage ja diverse Möglichkeiten mittels des Internets. Dann sind das auch Informationen, die man im Voraus ausgetauscht hat, über die Art der Beziehung etc. Hier sollen möglichst viele Informationen eingeholt werden. Und der andere Punkt ist natürlich die Vorbereitung der eigenen Seite. Hier ist es wichtig, dass wir unser Minimal- und Maximalziel definieren. Hier müssen wir unsere Forderungen dokumentieren. Hier geht man mit einem Forderungskatalog von mindestens 20 Forderungen in die Verhandlung.

NF: Wenn wir nun von der Informationsbeschaffung sprechen, baut man also einerseits auf den externen Informationen aus dem Internet etc. auf, dann untersucht man, was für Informationen aus vergangenen Verhandlungen und aus der Beziehung gewonnen werden konnten. Im Buch von Matthias Schraner wird nun auch noch auf den Aspekt der V-Männer eingegangen. Könnten Sie das vielleicht noch genauer erläutern?

Exp. 4: Ja. Wie gesagt die Vorbereitung ist zentral. V-Männer sind an der Verhandlung beteiligte Personen. In der Regel hat man die Partnerschaft ja schon länger und so werden dann aus den vergangenen Verhandlungen die Informationen zusammengetragen.

NF: Aus dem Buch habe ich das so verstanden gehabt, dass man über Kontakte, die man ins andere Unternehmen hat, Informationen über die interne Situation, des Verhandlungspartners bekommt.

Exp. 4: Ja, das ist richtig, ja. Über die vergangenen Verhandlungen, die man bereits miteinander hatte, mit anderen Leuten. Das man sich so diese Informationen holt. Wenn man die letzten Verhandlungen gut durchgeführt hat, sammelt man so doch auch schon sehr viele Informationen.

NF: Wenn wir nun davon ausgehen, dass ein Machtgleichgewicht besteht und man sich bei einem zentralen Punkt der Verhandlung nicht einig wird, zum Beispiel beim Preis, wie wird hier vorgegangen?

Exp. 4: Der Preis ist da ja lediglich ein Aspekt. Wenn man sich einen Forderungskatalog zusammenstellt, dann hat man da mindestens 20 Forderungen, wobei natürlich nicht alle kommuniziert werden müssen, die man da anschiessend auch priorisiert. Rote

Forderungen sind «must have», wollen wir also unbedingt. Bei gelben Forderungen sind wir grundsätzlich kooperationsbereit, wollen sie aber dennoch durchsetzen und grüne Forderungen sind einfach «nice to have». Da sind wir relativ unabhängig von diesen grünen Forderungen, da geht es auch einfach darum, genügend Futter dabei zu haben.

NF: Wenn wir nun aber davon ausgehen, dass eben dieses Element des Preises eine rote Forderung darstellen würde und man sich hierbei nicht einig wird: Wie geht man hier vor? Werden kreative Lösungen gesucht oder versucht man, Forderungen auszutauschen? Was wäre hier ideal?

Exp. 4: Bei gelben Forderungen sind wir in dieser Form kooperationsbereit, bei roten Forderungen – wenn wir etwas als rot definieren, sollte man die Farbe während der Verhandlung nicht mehr ändern. Da kommt dann die Frage auf, wie es mit den Minimal- und Maximalzielen aussieht. Wenn die Minimalforderungen nicht erfüllt sind, muss man einfach auch stark bleiben und sich eigestehen, dass es keine Einigung geben wird. Es ist einfach die Frage, wann ist eine Nichteinigung besser als eine Einigung. Wenn der Preis, als rotes Kriterium einfach nicht geht, muss man die Sachen zusammenpacken und wieder gehen.

NF: Zuvor hatten wir grundsätzlich etabliert, dass es immer Gewinner und Verlierer in einer Verhandlung gibt. Wie würden Sie entscheiden, ob eine Verhandlung gewonnen oder verloren wurde?

Exp. 4: Für uns ist eine Verhandlung gewonnen, wenn wir unsere roten Forderungen erreichen konnten. Wenn wir zumindest unsere Minimalziele erreicht haben. Wenn diese nicht erreicht werden, hat man entsprechend die Verhandlung verloren. Wobei sich hier die Frage stellt, wann eine Nichteinigung sinnvoller als eine Einigung ist. Man kann auch durchaus in eine Verhandlung gehen mit dem Ziel, dass es eine Nichteinigung geben wird. Vielleicht kann man so einen kleinen Lieferanten verlieren, aber einen grossen gewinnen. Deshalb ist die Vorbereitung mit den Minimal- und Maximalzielen entscheidend.

NF: Braucht man denn nicht auch eine gewisse Machtbasis, damit man einfach vom Verhandlungstisch aufstehen kann?

Exp. 4: Auf jeden Fall. Wie gesagt, wenn beide Partner voneinander abhängig sind, dann findet man auch eine Lösung. Was hier häufig das Problem ist, ist, dass die eigene Macht unterschätzt wird. Häufig geht man in eine Verhandlung mit dem Gefühl, dass das Gegenüber viel mächtiger sei, dabei wird die eigene Macht unterschätzt. Das versuchen wir unseren Kunden auch so aufzuzeigen.

NF: Wie würden Sie den Faktor Macht in einer Verhandlung definieren?

Exp. 4: Macht ist Unabhängigkeit vom Verhandlungspartner. Meine Macht ist viel höher, wenn ich eine Vielzahl von Optionen habe, wie wenn ich nur einen möglichen Partner habe.

NF: Wenn wir nun aber in der Situation wären, dass unser Gegenüber zwingend auf den Vertragsabschluss angewiesen ist und wir das wissen, würde das die eigene Art zu verhandeln beeinflussen?

Exp. 4: Das macht unsere Machtbasis natürlich noch besser. Und hier würde man dann auf den Forderungskatalog zurückgreifen und versuchen, möglichst viele unserer Forderungen durchzubekommen. Das können dann auch kreative Forderungen wie Zahlungsfristen, Mindestabnahmemengen oder ein Bonussystem sein. Man sollte schon Kooperationsbereitschaft zeigen, sofern unsere roten Forderungen erfüllt sind.

NF: Sie würden also mehr Forderungen versuchen durchzubringen, aber nicht zwingend härter vorgehen?

Exp. 4: Ich würde behaupten grundsätzlich gleich. Wir würden einfach unsere Ziele und Richtlinien beibehalten. Ich sehe jetzt hier keinen Grund, härter als sonst zu verhandeln. Wichtig ist, dass man sich selbst treu bleibt und die eigene Linie durchzieht.

NF: Spielt hier der Aspekt der Fairness eine Rolle?

Exp. 4: Ja, absolut. Fairness ist immer an oberster Stelle.

NF: Aber können Sie der Aussage, ich achte auf mein Unternehmen, der andere muss selbst auf seines Acht geben, zustimmen?

Exp. 4: Ja, zu 100%. Weil wenn ein Partner plötzlich anfängt, für das andere Unternehmen zu denken, kann das sehr gefährlich für das eigene Unternehmen werden. Da ist es höchste Zeit, dass der Verhandlungsführer ausgetauscht wird. Wenn sich ein Verhandlungsführer bei internen Meetings auf die Gegenseite stellt, im Sinne von, das können wir denen nicht antun, denen geht's aktuell nicht so gut, dann ist es klüger, wenn er draussen bleibt. So etwas kann das eigene Unternehmen gefährden. Das ist das Gefährliche an der Beziehung.

NF: Wenn man sich also entscheiden muss zwischen finanziellem Erfolg, der die Beziehung schädigt, oder einer guten Beziehung, die aktuell finanziell keine Vorteile bringt, was würde Sie tun?

Exp. 4: Ganz klar Option 1.

NF: Wenn wir uns nun Taktiken des kompetitiven Verhandeln anschauen, gibt es diverse Möglichkeiten, das grössere Stück vom Kuchen zu bekommen. Wenn wir davon ausgehen, dass zum Beispiel Bluffen eine vertretbare Taktik ist, wo wird dann die Grenze zu dem gezogen, was nicht mehr vertretbar ist?

Exp. 4: Alles, was wirklich unfair ist, sollte man nicht tun. Mit Tricks arbeiten ist nicht mehr zulässig. Wenn man jetzt mit einem höheren Preis einsteigt, ist das ja nicht ein Trick, sondern man schafft sich so eine Verhandlungsbasis und Spielraum zwischen dem Minimal- und Maximalziel. Wenn ich in eine Verhandlung gehe, kann ich auch gewinnen, wenn ich nur das Minimalziel erreiche. Dann habe ich die Vorgaben meines Vorgesetzten erreicht und verdiene ein Lob.

NF: Wenn wir nun unser Maximalziel definiert haben, wo wird das Erstangebot angesetzt? Beim Maximalziel oder höher?

Exp. 4: Beim Maximalziel.

NF: Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass wir mit einer Person verhandeln, die sich als menschlich sehr schwierig herausstellt, hat das einen Einfluss auf die eigene Art zu verhandeln?

Exp. 4: Wenn wir nun von einem Narzissten ausgehen, ist das sicher sehr schwierig. Das mal vorne weg. Inwiefern ich mich anpasse, ist situationsabhängig. Auch hier gilt es, die eigenen Forderungen durchzubringen. Die Verhandlungsweise bleibt aber gleich. Ich verhandle nicht den Menschen, sondern die Sache. Die Beziehung zu dieser Person ist sekundär.

NF: Und im Umkehrschluss gibt man, auch wenn der Partner einem sehr sympathisch ist, auch nicht stärker nach?

Exp. 4: Das ist gefährlich und sehr emotional. Da gibt man gerne mal zu sehr nach. Hier tendieren wir dazu, den betroffenen Verhandlungsführer aus der Verhandlung zu nehmen. Also wie gesagt, wir verhandeln immer im Team. Wenn wir merken, dass der Negotiator zu emotional ist, wird er ausgetauscht. Das Allerbeste ist, wenn jemand verhandelt, der vom Produkt keine Ahnung hat. Der muss einfach seine Ziele mitnehmen und zum Beispiel den Preis X durchboxen.

NF: Generell scheint die Machtbasis ein sehr zentraler Faktor zu sein. Ist es denn nicht entscheidend, wie mächtig man im Vergleich ist, wenn man die eigenen Ziele definiert?

Exp. 4: Auf jeden Fall. Das, und die Vorbereitung. Das Gefährliche ist, dass man die eigene Macht unterschätzt. Deshalb darf man sich selbst nicht zu klein machen bei der Strategieentwicklung. Das hat zwei Elemente: Forderungen, und wie die Beziehung aussieht, sprich ihr Stellenwert.

NF: Wenn wir nun wieder auf das Harvard-Konzept zu sprechen kommen, ist eines der Prinzipien dieser Wechsel von Positionen zu Interessen. Hier fließen natürlich Informationen zur Gegenpartei. Im Sinne Sun Tzu's ist so ein Informationsfluss zu unterbinden, denn man wird dadurch verletzlich. Wie sehen Sie das?

Exp. 4: Ja, das ist richtig.

NF: Inwiefern kann man also mit solchen Informationen seinem Verhandlungspartner vertrauen?

Exp. 4: Informationsfluss ist ein guter Punkt. Hier muss man bei Verhandlungen das Gegenüber sprechen lassen, so kann man Informationen gewinnen. Wir versuchen unseren Sprechanteil möglichst gering zu halten, aus dem Grund, dass man beim Sprechen immer Informationen preisgibt. Bezüglich der Vertrauensbasis ist das je nach Partner zu berücksichtigen. Man darf aber so oder so nicht zu viel von sich selbst preisgeben. Wichtig ist, dass man Fragen stellt und Antworten bekommt.

NF: Also sammelt man Informationen über die Gegenseite, ohne selbe welche preiszugeben?

Exp. 4: Ja, so wenig wie möglich.

NF: Braucht man aber nicht ein gewisses Mass an Grundvertrauen in die Gegenpartei, um miteinander zielführend verhandeln zu können?

Exp. 4: Das muss nicht zwingend gegeben sein. Wir tauschen immer wieder mal den Verhandlungsführer aus und der hat überhaupt keine Beziehung zum Gegenüber. Da geht es darum, ein Ziel zu erreichen, und es gibt keinen Grund, Vertrauen aufzubauen.

NF: Wenn nun so wenig Informationen wie möglich weitergegeben werden, versucht man dann vielleicht bei denen, die man weitergibt, ein wenig missverständlich zu sein?

Exp. 4: Das sind dann solche Spielereien, die man dann durchaus auch macht. Bei professionellem Verhandlungsführer aber eigentlich nicht. Das würde ich auf keinen Fall empfehlen.

NF: Wieso nicht?

Exp. 4: Weil das früher oder später rauskommt. Bei einer Partnerschaft kann das dann irgendwann nicht mehr funktionieren.

NF: Vorhin hatten wir etabliert, dass, wenn man selbst in der Machposition ist, man nicht sonderlich auf die Beziehung achten müsse. Im Umkehrschluss heisst das, dass, wenn man in der Machposition ist, eher solche Taktiken anwenden kann.

Exp. 4: Also, was man nicht darf, oder was man nicht sollte, ist, Informationen weiterzugeben, die völlig falsch sind. Wenn man jetzt vielleicht mal nicht ganz konkret ist, ohne den anderen böswillig in die Irre zu führen, kann das schon mal vorkommen. Auch aus Versehen, dass man nicht klar genug formuliert. Aber nicht, dass man bewusst versucht, Personen in die Irre zu führen.

NF: Wenn man nun in der Verhandlung nicht weiterkommt, sagen wir, es ist wieder eine schwierige Person der Verhandlungspartner, würde man dann auch versuchen, diesen austauschen zu lassen?

Exp. 4: Unbedingt. Hier wird in einer nächsten Verhandlung direkt versucht, einen anderen Partner einzubinden oder seinen Vorgesetzten in die Verhandlung miteinzuladen. Das ist für den Verhandlungspartner dann gefährlich. Auch viele unserer Kunden nehmen den Decisionmaker mit in die Verhandlung, weil man denkt, dass der so kompetent oder der Held sei. Das ist aus unserer Sicht komplett falsch und gefährlich, gerade weil Verhandlungen sehr schnell emotional werden und der Decisionmaker schlussendlich die Entscheidung treffen soll. Wenn dieser jetzt aber während der Verhandlung vor Ort ist, wird er durch die Emotionalität beeinflusst und sagt schneller zu. Das kann für das Unternehmen sehr teuer werden. Also nie den eigenen Decisionmaker an den Tisch bringen. Was man aber tun kann, ist, den Decisionmaker der anderen Seite einzuladen. Das machen wir häufig.

NF: Ist das nicht eine Taktik? Aus den genannten Gründen den eigenen Decisionmaker nicht mitzunehmen, den der Gegenseite aber einzuladen?

Exp. 4: Ganz klar, ja.

NF: Wenn wir nun generell von solchen harten Verhandlungstaktiken sprechen, die sich ja auch moralisch zum Teil im Graubereich bewegen, denken Sie, dass diese häufig angewendet werden?

Exp. 4: Wir sehen durchaus, dass diese Formen von Taktiken sehr häufig angewandt werden. Wie gesagt, unsere Devise ist ja mit fairen Mitteln zu arbeiten. Jede Taktik, die

unfair ist, unterstützen wir nicht. Im Markt passiert das sehr häufig. Da wird dann eine Partei unter Druck gesetzt oder auch bedroht. Das passiert sehr häufig.

NF: Wie kann ich mir dieses Bedrohen vorstellen?

Exp. 4: Zum Beispiel bei grossen Partnerschaften, dass die Forderung auftaucht, dass wenn man hier keine 10% bekommt, man einfach abspringen wird. Oder, dass die Produktion abgebrochen wird oder ähnliches.

NF: Wie wehrt man sich gegen solches Vorgehen?

Exp. 4: Zuerst den Partner stabilisieren. Dann die Gemeinsamkeiten erläutern und die Drohung minimieren. Es geht darum, am Ende gemeinsam wieder auf den richtigen Weg zu kommen.

NF: Glauben Sie, dass generell eher hart oder sachbezogen verhandelt wird?

Exp. 4: Wir glauben, dass eher sachbezogen verhandelt wird. Das wird aus unserer Erfahrung immer wieder bestätigt. Es ist ja auch nichts Falsches. Es kommt einfach auf die eigene Situation und die Zielsetzung an.

NF: Gibt es denn einen Vorteil, wenn man nach Harvard verhandelt? Immerhin macht es Ihrer Aussage nach ja die Mehrheit.

Exp. 4: Der Vorteil liegt darin, dass man ein gemeinsames Verständnis für die Kooperation hat. Wenn man möchte, dass der Gewinn gleichmässig verteilt wird. Es ist einfach anwendbar, wenn beide das gleiche Ziel verfolgen.

NF: Grundsätzlich sollte man im Sinne vom Harvard-Konzept für die eigenen Forderungen objektive Kriterien haben, die diese somit dann auch legitimieren können. Nun stellt sich aber die Frage, ob es so etwas wie objektive Kriterien überhaupt gibt, wenn man bedenkt, dass jede Forderung ja eigentlich immer irgendwie gerechtfertigt werden kann.

Exp. 4: Forderungen begründen ist gefährlich. Das ist Argumentieren. Das machen wir nur, wenn wir etwas verkaufen wollen. Wenn es bereits verkauft ist, argumentiert man nicht mehr. Das ist gefährlich.

NF: Gefährlich, weil so Informationen weiter gehen oder wieso genau?

Exp. 4: Einerseits das. Andererseits weicht man von seinen Zielen ab. Und diese muss ich gar nicht rechtfertigen gegenüber der anderen Partei.

NF: Glauben Sie, dass die individuellen Fähigkeiten in einer Verhandlung einen entscheidenden Einfluss auf das Endresultat haben, oder dass hier die Rahmenbedingungen entscheidend sind?

Exp. 4: Die Fähigkeiten des Verhandlungsführers sind sicher auch entscheidend. Ein Verhandlungsführer, der viel Erfahrung hat, kann deutlich besser verhandeln als jemand ohne Erfahrung.

NF: Wenn wir nun davon ausgehen, dass man vom Gegenüber weiss, dass er immer sehr hart verhandelt, ist es dann nicht die natürliche Reaktion, dass man selbst auch sehr hart verhandelt?

Exp. 4: In der Regel gehen wir davon aus, dass, wenn man in einer Verhandlung sitzt und das Gegenüber sagt, „Schwierig“, dann wissen wir ganz genau, dass er auch von uns geschult wurde. Und wir sind der festen Überzeugung, dass wenn zwei Profis einander gegenüber sitzen, das Ganze schneller und besser abläuft.

NF: Dann würden Sie sagen, dass das Harvard-Konzept zeitaufwendiger ist in der Anwendung?

Exp. 4: Ja, das kann man so sagen. Zeitaufwendig ist eventuell das falsche Wort. Eher etwas träger. Muss es natürlich nicht sein. Wenn man sich sofort einig ist, dass man sich den Gewinn teilt, kann das auch schnell gehen. Wenn jetzt aber ein professioneller Verhandlungsführer einem Anfänger gegenüber sitzt, kann das für den Profi sehr mühsam sein.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 5

Interview vom 09. April 2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank.

NF: Zu Beginn würde ich Sie bitten, sich schnell vorzustellen und zu erläutern, wie lange und wie häufig Sie sich mit Verhandlungsführung schon beschäftigen.

Exp. 5: Mein Name ist Exp. 5, aktuell bin ich Produktmanager bei einem Ostschweizer KMU im Bereich der Elektronikherstellung tätig und das mit einem Fokus auf die strategische Beschaffung. Früher war ich stellvertretender Abteilungsleiter bei der Stadler Rail im Maschinenfahrzeugbereich.

NF: Setzen Sie sich für Ihre Arbeit aktiv mit der Forschung zum Thema der Verhandlungsführung auseinander?

Exp. 5: Nein, mache ich überhaupt nicht. Ich habe mal einen Mitarbeiter in einen eintägigen Kurs geschickt und das anschliessend ein bisschen besprochen. Das war aber mehr so in die Richtung, man versucht sich in der Mitte zu treffen, einfach so, dass beide davon leben können. Ich bin da eher mit gesundem Menschenverstand unterwegs. Ich weiss, dass es in der strategischen Beschaffung heisst, dass es sich vom operativen insofern unterscheidet, dass die Beziehung einen höheren Stellenwert einnimmt. Man versucht da anhand objektiver Fakten zu entscheiden, bei wem eingekauft werden soll. Meine Erfahrung sagt mir, dass man sehr aufpassen muss, wenn man so extreme Modelle wie jetzt in diesem Fall das Harvard-Konzept oder Sun Tzu wählt. Man muss das ausweiten, und je nach dem unterscheiden, was für eine Art von Produkt man eigentlich beschafft. In der Literatur zur Beschaffung spricht man zum Beispiel von Beschaffungsmaterial wie etwa Schrauben, wo man tausende Lieferanten hat. Dann gibt es Hebelmaterialien wo man ein hohes Volumen verfügt, wo man dann viel aus der Verhandlung herausholen kann. Und es gibt Engpass- und strategische Materialien. Je nachdem hat man eine andere Beziehung zum Lieferanten. Wenn wir ehrlich sind, bekommt bei Standard- und Hebelmaterial einfach der günstigste Anbieter den Auftrag. Wenn die Qualität gleich ist und die Lieferzeit passt, ist das keine Diskussion. Dann sagt man vielleicht nochmal zum Lieferanten, dass sein Mitbewerber 10% günstiger sei, das muss nicht mal wahr sein, und dann schauen wir mal, ob noch etwas beim Preis passiert. Das ist so Material, wenn dir ein Lieferant das nicht beschafft, hast du die Auswahl unter enorm vielen, die das dann doch machen. Da hat man kein Risiko. Da kann man

gefühlskalt sagen, was man eigentlich möchte. Wenn wir ein höheres Verkaufsrisiko haben, da ist man dann schon eher froh, wenn man sicher sein kann, das beide Unternehmen weiterleben. Natürlich sind aber auch da die Kosten ein Thema, aber da kann dann auch die Qualität in den Vordergrund treten. Also ich für mich unterscheide da sehr klar danach, um welche Art von Material es sich handelt, um je nachdem auf die Beziehung zu achten. Es gibt Lieferanten, zu denen man eine kollegiale Beziehung pflegt und man sich gegenseitig in schwierigen Situationen unterstützt. Da gehen wir dann auf Konsens und man ist auch beim Preis flexibler. Aber generell in Bezug auf Ihre Arbeit ist mir weder das Harvard-Konzept noch «Die Kunst des Krieges» als solches ein Begriff.

NF: Kurze Erklärung des Harvard-Konzepts und der Lehren Sun Tzu's

NF: Wenn ich Sie richtig verstanden habe, haben für Sie in der Praxis die theoretischen Überlegungen zum Bereich der Verhandlungsführung keinen relevanten Einfluss?

Exp. 5: Naja, also die von Ihnen genannte Literatur nicht, nein. Ich habe eigentlich mehr oder weniger von meinen bisherigen Arbeitsgebern und meinen Vorgesetzten sicher viel gelernt und übernommen. In der Theorie gibt es noch das Werk von Appelfäller und Buchholz, die eine Bibel zum Bereich der Beschaffung geschrieben haben. Von dort habe ich die strategischen Ansätze in Bezug auf die Beschaffung und Kategorisierung nach der Art der Produkte, von der ich schon zuvor gesprochen habe. Die Frage dabei ist immer, wo man nun den Fokus setzen soll. Ich glaube, es ist einfach andere Literatur als die nun hier verwendet wurde. Es ist wahrscheinlich nicht zu bestreiten, dass es dort auch einige Einflüsse von den von Ihnen verwendeten Konzepten zu finden sind, es ist aber für den anwendungsorientierten Bereich reduziert.

NF: Wenn wir nun aber versuchen würden, den Unterschied zwischen dem Harvard-Konzept und hartem Verhandeln auch Sun Tzu als Skala zu betrachten, wo würden Sie ihren eigenen Stil der Verhandlungsführung einordnen?

Exp. 5: Das ist völlig von der Macht, über die man verfügt, abhängig. Momentan kaufe ich relativ viel Elektronik ein – in diesem Bereich hat man sehr viele Zwischenhändler. Da wird angefragt und man bekommt einen Listenpreis. Wenn ich jetzt einen günstigeren Preis brauche, dann muss der Zwischenhändler zurück zum Produzenten und anfragen, was machbar ist. Das sind dann Unternehmen wie Samsung oder Panasonic. Und diese entscheiden dann je nachdem, was für ein Kunde den besseren Preis möchte, wird das

dann auch umgesetzt oder eben nicht. Wenn ich jetzt von meinem Unternehmen spreche, muss ich sagen, dass ich eigentlich ein kleiner Fisch bin mit einem einstelligen Millionenbetrag als Einkaufsvolumen bei der Elektronik. Auf den Weltmarkt betrachtet bin ich also eigentlich nur ein Rundungsfehler. Und da versuche ich einen möglichst grossen Kuchen für mich selbst herzustellen. Wir sind ein kleiner Fisch und entsprechend ein kleiner Hebel. Häufig ist es dann einfach ein Geben und Nehmen.

NF: Also baut die gesamte Art zu verhandeln auf der gegenseitigen Interdependenz auf?

Exp. 5: Ja genau, und deshalb ist die Pflege der Beziehung jetzt zum Beispiel zu solchen Distributoren etwas schizophr. Da sagt man noch schnell, dass man ein Produkt 30% günstiger braucht, weil ich sonst einen Auftrag verlieren würde. Aber wenn die «Nein» sagen, dann ist es eben ein «Nein». Ich kann zwar versuchen, das noch einmal eskalieren zu lassen, aber für die bin ich einfach nur ein Rundungsfehler.

NF: In Bezug auf die Möglichkeit, das eskalieren zu lassen – was kann man sich da konkret darunter vorstellen?

Exp. 5: Jammern. Versuchen, dem Gegenüber das ganze Schmachhaft zu machen. Da spricht man da von Skaleneffekten und langen Geschäftsbeziehungen, von denen man gegenseitig profitieren könnte, etc. Ich muss versuchen, ihm das Geschäft schmachhaft zu machen, sonst habe ich keine Chance. Wir sind gerade mal 600 Leute weltweit, mit einem mittleren zweistelligen Millionenbetrag als Einkaufsvolumen. Das ist nicht viel, wenn man das auf das gesamte Sortiment herunterbricht. Dann gibt es noch den anderen Ansatz, und der ist Volumen. Wenn ich jetzt ein einzelnes Projekt bei einem Lieferanten anfrage, ist mein Volumen relativ klein, das heisst, ich habe einen kleinen Hebel und entsprechend wenig Macht. Ich arbeite zurzeit intensiv daran, diese Volumina zu bündeln. Wenn ich einem Lieferanten eine Offerte im Bereich einer Million auf den Tisch lege und dann sage, ich brauche noch 15-20% Rabatt, bekomme ich da ein schönes Päckchen. Beim gleichen Lieferanten habe ich dann plötzlich einen Hebel, da habe ich plötzlich Macht. Diese Machtspiele in der Beschaffung mache ich, wenn immer möglich, über das Volumen. Je höher das eigene Volumen, desto leichter ist es, zu verhandeln.

Generell, wenn ich über 10'000 CHF verhandeln muss, ist das viel schwieriger wie wenn ich eine Million in den Raum stelle, und da sehe, wie meine Lieferanten um den Auftrag konkurrieren, da schafft man es leicht, die eigenen Vorstellungen durchzusetzen. Das ist

so ungefähr mein Ansatz. Sobald ich Volumen habe, habe ich Macht. Ich muss einfach sagen, dass ich nicht mit jedem Lieferanten oder Kunden gleich verhandeln kann. Aber das ich generell versuche, mehr Volumen respektive Macht aufzubauen, um die Preise drücken zu können.

NF: Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass wir bei ausgeglichenen Machtverhältnissen in einer Verhandlung sind mit einem Partner, der immer sehr hart verhandelt – hat das einen Einfluss auf Ihre Verhandlungsart?

Exp. 5: Ja.

NF: Glauben Sie, dass diese Veränderung eher psychologisch oder strategischen Ursprung hat?

Exp. 5: Da muss man immer etwas aufpassen. Man versucht objektiv zu bleiben, aber das gelingt einem nicht immer. Also wenn der andere richtig aggressiv in eine Verhandlung geht, dann mach ich das dann aber auch – richtig. Ich muss dann aber auch ehrlich sagen, dass ich mir dann über kurz oder lange einen neuen Lieferanten suchen werde.

NF: Also hat hartes Verhandeln Ihrer Meinung nach negative Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehung?

Exp. 5: Grundsätzlich ja. Ausser, dieser Lieferant hat Engpassmaterialien und es ist unglaublich schwierig, Ersatz für ihn zu finden. Das ist der Punkt. Wenn der andere ein Lieferant ist, versuche ich einen anderen zu finden. Wenn es aber ein Kunde ist, dann versucht man das Ganze wieder hinzubiegen. Man versucht dann, auch die eigene Produktion anzupassen, um Bedürfnisse des Kunden befriedigen zu können. Wenn sein Volumen interessant ist und er hart verhandelt, dann muss man einfach versuchen, dass man den Preis hinbekommt. Häufig versuchen wir dann, Inhouse-Lösungen mit unserer Entwicklung zu finden. Wenn der andere es dann zu weit treibt, kann man auch sagen, dann such Dir einen anderen. Aber das können wir nur, weil es uns wirtschaftlich gut geht. Das ist natürlich auch ein Hintergrund – wenn es einem nicht so gut geht, kann man sich das vielleicht nicht leisten.

NF: Häufig wird ja auch gesagt, dass wenn man sich etwa beim Preis nicht einig wird, Alternativen gesucht werden sollen, wie man dem Gegenüber entgegenkommen soll. Wird so etwas auch aktiv betrieben?

Exp. 5: Ja, absolut. Das ist Tagesgeschäft. Da ist zum Beispiel ein Spiel mit den Mengen, die verkauft werden, ein wichtiger Faktor, um den Preis anzupassen. Wenn der Kunde zum Beispiel nur 1'000 Stück benötigt, ich aber 5'000 produzieren kann, und den Rest bei mir für ihn auf Lager legen darf, verändert das natürlich die komplette Kostenstruktur. Durch das, dass wir ja keine eigenen Produkte unter einem eigenen Brand herstellen, sondern lediglich für den Brand des Kunden, sind wir natürlich auch darauf angewiesen, dass er verkaufen kann. Da werden zum Teil auch effektiv die Prozesse im eigenen Unternehmen angepasst, um dem Kunden Lösungen präsentieren zu können. Das gehört aber auch zum Service des Kunden.

NF: Nun haben wir die Verkaufsseite betrachtet. Wenn wir wieder auf den Einkauf wechseln, stellt sich die Frage, ob das Ihre Lieferanten auch für Sie machen. Sind das eher grosse Lieferanten mit entsprechender Macht, die das machen, oder auch kleine?

Exp. 5: Aktuell bei den Lieferanten, die ich kenne, bekommt man eine Standardofferte mit einem Preis, bei dem es heisst, «take it or leave it». Diesen Effort, den wir für unsere Kunden betreiben, machen unsere Lieferanten mit uns nicht. Ich glaube das hat ganz klar etwas mit der Machtposition zu tun. Bei einem Auftrag von zwei Millionen schaut man natürlich stärker darauf, dass man das Volumen behalten kann und er sein Produkt günstiger bekommt. Bei kleineren Volumen macht man das eigentlich nicht. Das passiert eher bei wirklich wichtigen Dingen. Im extremsten Fall, bei strategischen Partnerschaften, habe ich es auch schon erlebt, dass man gemeinsam mit dem Engineering beider Unternehmen zusammen an einem Tisch sass, um zu überlegen, wie das Produkt verändert werden könnte, damit die Kosten gesenkt werden können.

NF: Um schnell zusammenzufassen und den Bogen zur Verhandlung zurückzuschlagen, je wichtiger der Lieferant ist, desto kooperativer verhandelt man. Je ersetzbarer der Partner, desto kompetitiver wird man?

Exp. 5: Ich glaube, ja, das würde meinem Ansatz entsprechen.

NF: Um den nächsten Themenbereich anzusprechen – Studien konnten nachweisen, dass eine akribische Vorbereitung auf eine Verhandlung einen signifikanten Einfluss auf das Verhandlungsergebnis haben kann. Konträr dazu konnte festgestellt werden, dass sich viele Verhandlungsführer nur oberflächlich auf Verhandlungen vorbereiten. Wie würden Sie sich idealerweise vorbereiten?

Exp. 5: Normalerweise schaue ich mir zuallererst die Umsatzzahlen, sprich das Volumen, der letzten zwölf Monate an und schaue mir die Entwicklung an. Dann ist es natürlich wichtig, je nach Material, zum Beispiel Kupfer, die Preisentwicklung des Rohstoffs zu kennen. Aber auch Währungsentwicklungen sind wichtig zu kennen, um da gegebenenfalls Vorteile ausnutzen zu können. Das kann entscheidend sein, in welchem Land man die Materialien einkaufen soll. Beim Produkt und Preis an sich nehme ich meistens den Input des Lieferanten auf und dann wird ein wenig gefeilscht. Man schaut sich dann aber natürlich auch an, was für andere Lieferanten man hat, die das auch herstellen könnten, und was die für Volumen haben. Da kann man dann natürlich auch gewisse Versprechungen formulieren im Sinne von «momentan hast du ein Volumen von 50'000, der ganze Kuchen wäre aber eine Million». Das kann einen signifikanten Einfluss auf die Preise haben.

NF: Wird gleichzeitig auch gedroht, dass das Volumen weiter reduziert wird?

Exp. 5: Ja, selbstverständlich. Momentan sage ich den meisten, dass ich mein Lieferantenportfolio für Elektronik auf um 80% reduzieren möchte in einem ersten Schritt, danach vielleicht noch etwas mehr. Das ist ja auch nicht böse, sondern sehr objektiv. Ich brauche nicht über 100 Lieferanten. Fünf würden mir völlig ausreichen, da habe ich dann auch die entsprechenden Volumina, um eine Machtbasis aufzubauen. Das ist genau dieses Machtspiel – Volumen ist der Schlüssel.

NF: Also hat Ihre Vorbereitung grundsätzlich zwei Facetten: Eine objektive, bei der Rohstoffpreise, Wechselkurse etc. geprüft werden, und andererseits wird die Machtbasis geprüft, welche sich über das Einkaufsvolumen definiert – sehe ich das so richtig?

Exp. 5: Ja, genau. Ich schaue, ob ich einen Hebel habe. Ich will ja nicht Angst machen, aber sagen können, wie es läuft. Da darf man nicht zu viele Gefühle mithineinbringen.

NF: Dann würden Sie grundsätzlich der Aussage «ich achte auf mein Unternehmen, der andere muss auf seines achten» zustimmen?

Exp. 5: Das ist relativ simpel. Wenn das Ihr Geld wäre, würden Sie es anders machen? Man muss sich bewusst sein, die Firma ist die Nummer eins, wenn der Lieferant Bankrott geht, ist das nicht Deine Schuld, dann war das der Markt. Aber es kommt natürlich auf das eingekaufte Material darauf an, ob das jetzt strategisch ist oder nicht.

NF: Versucht man bereits, im Vorfeld Informationen über die wirtschaftliche Situation des Gegenübers zu sammeln? Sagen wir, Sie erfahren, dass Ihr Verhandlungspartner zwingend auf einen Vertragsabschluss angewiesen ist, würde das ihre Art zu verhandeln beeinflussen?

Exp. 5: Ja klar, aber das ist Poker. Man macht sich immer Gedanken, wie wichtig das eigene Produkt für das Gegenüber ist. Wenn ich eine Marge von 15% auf einem Produkt habe und ich merke, dass er das Produkt dringend braucht, aber auf die Marge nicht eingehen will – dann sage ich ihm, dass er sich dann einen anderen suchen müsse.

NF: Legen Sie sich eigentlich jeweils bereits vor der Verhandlung Ihre Strategie zurecht?

Exp. 5: Auf Basis der Vorbereitung und von den Vorinformationen, die ich über den Kunden habe. Je nach Situation braucht man ganz andere Argumentationen. Man muss sich im Vorfeld natürlich schon Gedanken machen, wie man zum Beispiel eine Preiserhöhung gestalten möchte. Wie kann ich diese plausibel begründen und dennoch Geld damit verdienen? Das wird schon gemacht, aber wieder mit dem Hintergedanken, wie wichtig das Gespräch ist. Wenn das finanziell nicht signifikant ist, verliere ich in der Zeit, in der ich eine Strategie vorbereite, mehr als ich dadurch in der Verhandlung gewinne.

Wenn es jetzt aber um Millionenbeträge geht, dann muss man sich akribischer vorbereiten, auch bei den Rohstoffpreisen und bei den Preisen der Konkurrenz. Hier wird dann dem Lieferanten auch gesagt, dass er deutlich teurer sei als die Konkurrenz, auch wenn man weiss, dass er dafür auch deutlich bessere Qualität liefert. Da muss man nun mal etwas pokern. Und das Gegenüber macht genau das Gleiche bei mir. Dieses Spiel spiele ich auch mit unseren Kunden. Das heisst nicht, dass ich sie kaputt machen will – aber ich will dann einfach meine Marge. Da ist mir das Volumen nicht wichtig genug

oder meine Machtposition stark genug. Wenn der Kunde dann nicht darauf eingeht, sage ich ihm, dass er es sonst an einem anderen Ort machen muss. Diese Machtposition ist immer entscheidend.

NF: Sie haben gerade den Begriff des Pokers mit ins Spiel gebracht – dabei stellt sich natürlich die Frage, wie weit man mit einem solchen Vorgehen gehen darf, bevor es unmoralisch wird.

Exp. 5: Wenn jedes Jahr wieder neue 10% Forderungen kommen. Oder irgendwann, wenn ich mit 10% Marge rechne, und dann haben wir 3 Jahre in Folge Reduktionen von 10%, dann ist das ein Verlustgeschäft. Kontinuierliche Preisreduktionen müssen immer im Vorfeld bekannt sein – damit ich das schon in den Preis einrechnen kann. Das ist immer so ein Punkt, der Kunde erwartet von Dir, dass Du im Lauf der Zeit besser respektive günstiger produzieren kannst, und ihm das weitergibst.

NF: Einer der zentralen Punkte des Harvard-Konzepts ist ja, dass man sich von Positionen hin zu Interessen bewegt. Durch dieses Weitergeben von Informationen werde der Kuchen grösser. Sun Tzu sagt in diesem Zusammenhang, dass durch das Weitergeben solcher Informationen man sich gegenüber seinem «Feind» verletzlich mache. Wie stehen Sie da dazu? Kann meinem seinem Gegenüber vertrauen?

Exp. 5: Naja, logisch kann ich in einer Machtposition einfach sagen, dass man ein Produkt, auch wenn das Gegenüber zwingend auf etwas angewiesen ist, einfach so nicht herstellt. Aber man will seinen Partner ja gar nicht besiegen, das ist nicht die Absicht. Man trägt dann einfach die Fakten für sich zusammen und entscheidet zum Wohl des eigenen Unternehmens. Es kann nie das Ziel sein, seinen Partner zu schädigen, zumindest, wenn er relevant ist. Aber ja – wenn man viel über ein Unternehmen weiss, und weiss, dass er in einer schwierigen Situation ist, kann das in die Strategie einfließen. Wenn man weiss, der kämpft gegen den Bankrott, ist es vielleicht sinnvoll, einen anderen Lieferanten aufzubauen und dem die eigenen Volumina zu geben, auch wenn man plakativ gesprochen so das «Todesurteil» des anderen unterschreibt. Es ist natürlich eine Frage des Masses. Wir haben einen aktuellen Fall in Deutschland mit einem Lieferanten, der das Insolvenzverfahren eröffnen muss. Natürlich prüft man da andere Lieferanten und natürlich weiss man, dass man von dem nun fast alles fordern kann, weil er sonst Bankrott geht. Aber trotzdem verlangt man nicht 20% weniger Einkaufspreis – 2-3% reichen auch.

So nach dem Motto «ich gebe dir jetzt noch einen Auftrag, aber dafür brauche ich einen Rabatt».

Konträr dazu kann man zum Teil einem Lieferanten in so einer Situation auch stützen. Einem anderen langjährigen Lieferanten haben wir, als dieser in Finanznot geraten ist, angeboten, den Preis auf eine Produktgruppe zu verdoppeln, bevor er diese Produkte aus dem Sortiment nehmen müsse. Man kauft das noch genau gleich oft wie bis anhin. Der Hintergrund war, dass wir fast ein Jahr gebraucht hätten, um einen neuen Lieferanten aufzubauen. Es läuft einfach immer wieder auf die Frage hinaus, wie wichtig der Lieferant für einem ist – wenn er nicht wichtig ist, kann man auch 30% tiefere Preise fordern mit dem Vermerk, dass das Produkt sonst aus dem Sortiment genommen wird – haben wir auch schon gemacht. Aber sowas kann man effektiv nur machen, wenn man die Macht dazu hat. Auf die Frage bezogen, ja klar – je mehr Informationen man hat, desto mehr Macht hat man. Wissen ist nun einmal Macht. Aber es sollte nicht das Ziel sein, sein Gegenüber zu besiegen.

NF: In Bezug auf die Preisverdoppelung: Heisst das nicht eigentlich, dass wenn das gemacht werden konnte, das Produkt bis dahin viel zu günstig eingekauft wurde, respektive der Lieferant wurde etwas über den Tisch gezogen?

Exp. 5: Ja, natürlich! Der kam eigentlich aus einer anderen Branche und war sich andere Preise gewohnt. Der hat viel zu knapp kalkuliert und wir haben das gewusst. Dem hat man einfach nie etwas gesagt.

NF: Dann ist es vertretbar, solche essentiellen Informationen seinem Partner, war ja ein strategischer Partner, vorzuenthalten?

Exp. 5: Ja, da war er natürlich auch bis zu einem gewissen Punkt selbst Schuld. Das machen unsere Kunden auch mit uns.

NF: Wenn wir nun etabliert haben, dass es in Ordnung ist, Informationen vorzuenthalten, ist es auch in Ordnung, missverständliche oder falsche Informationen weiterzugeben?

Exp. 5: Nein, ich lüge nicht.

NF: Wo ist die Grenze zwischen einem Bluff und einer Lüge?

Exp. 5: Beim Bluffen geht es eher darum, Informationen vorzuenthalten, oder sich vage auszudrücken. Ich sage immer, wenn man hier und jetzt ein gutes Geschäft machen kann, wird man in Zukunft vielleicht stärker zusammenarbeiten – da werde ich dann einfach nicht konkret. Einfach lügen geht nie. Ich sage auch meinen Lieferanten, wenn man mich anlügt, suche ich einen neuen Lieferanten. Ich sage ihnen auch klipp und klar, auch wenn man sich mag – wenn ich es vom anderen 10 Rappen günstiger bekomme, geht das Volumen zum anderen Anbieter. Da geht es effektiv um den Preis. Das ist hart, aber ehrlich. Lügen kann riesige Risiken mit sich bringen.

NF: Passiert es aber häufig, dass so vorgegangen wird?

Exp. 5: Gemerkt habe ich es fast nie. Aber ich bin ganz sicher schon ausgenutzt worden von grossen Lieferanten. Vielleicht hat man da plötzlich mit irgendwelchen Ausreden trotzdem keine Rabatte bekommen, aber das sind für mich keine Lügen, sondern das Ausspielen von Macht.

NF: Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass wir eine gute Verhandlung erlebt haben und am Ende bleibt nur noch der Preis als offener Punkt, und da kann man nicht wirklich zusammenfinden: Was für Massnahmen werden da ergriffen, um das Gegenüber zu überzeugen?

Exp. 5: Ein «Cost Breakdown» ist eine Option. Da wird dann alles detailliert dargestellt, auch in der Produktion, und dann gibt es zwei Varianten: Entweder man macht es nicht oder sonst muss man das Produkt anpassen. Egal ob man es schneller oder günstiger produziert. Und dann haben wir den dritten Ansatz – man nimmt Projekte auf Verlust.

NF: Ist das eine strategische Massnahme mittels derer kurzfristig finanzielle Nachteile in Kauf genommen werden, um langfristig erfolgreich sein zu können?

Exp. 5: Ja, das ist eine mögliche Massnahme. Aber da muss man sich überlegen, wie wichtig der Kunde für einem ist – wenn er kein strategischer Kunde ist, lohnt sich das auch nicht.

NF: Häufig wird ja auch empfohlen, in solche Situationen objektive Kriterien anzuwenden, um zu sehen, welcher Preis nun vertretbar wäre. Das Problem dabei kann

natürlich sein, dass häufig beide Seiten solch objektive Kriterien haben, die ihre Position untermauern. Wie sieht das in der Praxis aus?

Exp. 5: Wir hatten auch schon solche Kunden. Häufig sind das solche, die das früher selber produziert haben, und aus Kostengründen zu uns kommen. In dieser Situation wissen die natürlich, was das Material kostet, sie kennen die Kosten der Prozesse und deren Ablauf. Dann muss man anfangen, Prozesszeiten zu vergleichen. Zum Teil geht man dann auch ins Ausland und überprüft beim eigenen Lieferanten effektiv die Prozesszeiten und -schritte, um Potenzial für Optimierungen und entsprechend neue Angebote finden zu können.

NF: Gibt denn der Lieferant solche intimen Informationen einfach so Preis?

Exp. 5: Je nachdem was für eine Beziehung man zum Lieferanten hat. Aber generell im Automotive-Bereich sind «Cost Breakdowns», also ganz spezifisch die Zusammensetzung des Preises, sehr üblich und bereits nötig, wenn die Offerten eingereicht werden. Da stellt sich dann eben die Frage, ob man dieses Spiel mitspielen will oder nicht. Ist wiederum eine Machtfrage. Wenn man mit den Grossen spielen will, muss man das. Da ist es die hohe Kunst, dennoch Geld zu verdienen, denn man muss das ja mit der Marge ausweisen. Von so etwas bin ich überhaupt kein Fan.

NF: Werden bei diesen «Cost Breakdowns» denn nicht noch diverse Puffer bei den verschiedenen Positionen eingebaut, um die eigentlich ausgewiesene Marge zu erhöhen?

Exp. 5: Doch natürlich – aber das ist ja klar. Irgendwo muss man ja für seine Firma die Kosten decken und Geld verdienen. Da ist dann zum Beispiel der Gemeinkostenzuschlag vielleicht etwas höher als er eigentlich wäre. Schlussendlich werden dann über genau solche Prozentzahlen diskutiert. Oder dann geht es beim Schleifen eben 10 Sekunden länger und wenn Sekunden gleich 10 Rappen sind und es werden 10 Millionen Stück produziert – dann hat man eine Million mehr verdient als der Kunde denkt.

NF: So kann man sich natürlich auch einen gewissen Spielraum für Konzessionen in der Verhandlung schaffen – wie weit weg vom eigentlichen Zielpreis wird dann das erste Angebot gemacht?

Exp. 5: Natürlich. Das ist eigentlich noch lustig. Ich bin da sehr hart. Den Preis, den ich angebe, ist der Preis, den ich will. Ich bin in einer Branche, in der ich den Auftrag wahrscheinlich direkt verliere, wenn ich zu viel Spielraum einplane. Normalerweise ist meine Marge der Preis, den ich will. Ab und zu spiele ich auch andere Spiele – aber auch da sprechen wir von vielleicht 0-5 % vom Zielwert entfernt.

NF: Das ist ja sehr individuell, wie das gemacht wird – was glauben Sie generell, inwiefern die individuellen Fähigkeiten eines Verhandlungsführer für den Ausgang einer Verhandlung entscheidend sind?

Exp. 5: Ich glaube, in einer Verhandlung ist es primär die Persönlichkeit, die den Unterschied ausmacht, nicht einmal nur die Rahmenbedingungen. Es ist ein Unterschied, ob ein Sachbearbeiter denkt, er könne in eine Verhandlung sitzen und sich Einkaufsleiter nennen, oder jemand, der 10 Jahre eine Fabrik geleitet hat, in die Verhandlung geht. Ich glaube vor allem auch, die Erfahrung macht unglaublich viel aus. Ich glaube, mein über 60-jähriger Chef würde mich in Grund und Boden verhandeln. Diese Erfahrung ist unglaublich viel wert. Ich bin generell überzeugt, dass ältere Mitarbeiter unglaublich wichtig für Firmen sind, einfach durch ihre Erfahrung.

NF: Glauben Sie aber, dass jeder Verhandeln erlernen kann?

Exp. 5: Grundsätzlich ja, aber es gibt natürlich auch viele eher dumme Menschen. Sorry, wenn ich das so sage. Aber die grundlegenden Mechanismen des Verhandeln kann jeder lernen. Ein bisschen Jammern, wenn man Schuhe kauft, um 10% Rabatt zu bekommen. Ich glaube, wenn man den Leuten die einfachsten Tricks wie Jammern oder mit Zielpreisen etc. beibringen würde, was auch in Kleiderläden meistens funktioniert, können die das lernen. Die Frage ist einfach, wie gut man werden kann – das ist personenabhängig.

NF: Gibt es Gewinner und Verlierer in Verhandlungen?

Exp. 5: Ja, ganz klar. Wenn ein Machtungleichgewicht besteht, gibt es das meistens. Wenn der Preis nach der Verhandlung schlechter ist als vorher, hat man grundsätzlich verloren. Wenn ich weiss, dass ich die Produkte teurer einkaufen muss als sie eigentlich Wert wären, ich aber keine andere Wahl habe. Wenn ich weiss, dass ich zum Beispiel 570 CHF bezahlen muss, obwohl mein eigentlicher Anbieter nur 230 CHF verlangt hätte

– der aber leider nicht liefern konnte. Da hat der andere Anbieter die Macht, und ich brauche dringend die Produkte. So eine Verhandlung hat man aufgrund der Machtverhältnisse verloren.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 6

Interview vom 25. März 2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank.

NF: In welcher Funktion sind Sie tätig und wie lange respektive häufig beschäftigen Sie sich mit Verhandlungsführung?

Exp. 6: In meiner aktuellen Funktion bin ich Einkaufskoordinator Europa sowie Einkaufsleitung für sämtliche Produktgruppen des europäischen Markts. Durch eben diese Funktion als Einkaufskoordinator bin ich mittlerweile weniger an operativen Verhandlungen tätig, sondern eher in leitender Funktion. Aber man kann sagen, dass ich in den letzten 25 Jahre täglich Verhandlungen geführt habe.

NF: Um dieses Funktionen wahrzunehmen, haben Sie sich auch mit Erkenntnissen der Forschung in Bezug auf die Verhandlungsführung auseinandergesetzt oder tun Sie dies immer noch?

Exp. 6: Alle Einkäufer unseres Unternehmens müssen eine fachspezifische Ausbildung vorweisen können, zum Beispiel den eidgenössischen strategischen Einkaufsfachleiter, den auch ich habe. In der Ausbildung und Fortbildung kommen die Theorien grundsätzlich immer zu tragen. Wobei dort praktisch ausschliesslich und fast schon einseitig nach dem Harvard-Konzept unterrichtet wird.

NF: Dann würden Sie sagen, dass diese Theorien einen Einfluss auf die Art, wie gearbeitet wird, haben?

Exp. 6: Zwei Aspekte haben einen Einfluss auf die Art, wie verhandelt wird. Einerseits sind das mit Sicherheit die Schulungen, die man besucht hat, und insofern hat die Theorie einem selbst und die Art zu verhandeln natürlich geprägt. Andererseits kommt es jedoch auf die Unternehmenssituation an. Wie ist das Unternehmen aufgestellt; wie ist die Zusammenarbeit mit den Lieferanten und sind wir an diese gebunden? Hierbei ist zum Beispiel das Model von Kraljic entscheidend. Häufig ist man bei der WINT in einer strategischen Partnerschaft, weil wir keine Standardprodukte von der Stange kaufen, sondern diese häufig mit unseren Lieferanten gemeinsam entwickeln. Das führt auch zu einer gewissen gegenseitigen Abhängigkeit voneinander. Wenn die Produkte an den Markt gebracht wurden, ist es häufig so, dass man diese nicht schnell wieder vom Markt

nehmen kann. So gesehen ist man natürlich auch häufig etwas «gefangen», wie Benasao das beschrieben hat. Das heisst, auch wenn wir nicht immer hohe Investitionen in einer Partnerschaft haben, ist es durchaus möglich, dass wir uns in der Position des «gefangenen Einkäufers» befinden. Im besseren Fall sind wir entsprechend strategischer Partner.

Wenn wir uns jetzt aber in der Position des strategischen Partners befinden, ist es klar, dass wir uns bei der Vorgehensweise bei einer Verhandlung stark an das Harvard-Konzept anlehnen müssen. Weil, wenn rein auf eine kompetitive Vorgehensweise gesetzt werden würde, müsste dem Lieferanten gesagt werden, dass er entweder die Angebote zu akzeptieren habe oder unser Unternehmen aussteigen wird. Das wollen wir aber gar nicht, und natürlich können wir das auch nicht. Das wissen natürlich wir und auch der Lieferant. Und so ist es eigentlich klar, dass beide Parteien wachsen möchten, und entsprechend versucht man, in dieser Situation immer den Kuchen zuerst grösser zu machen. Bedingt dadurch, dass unser Unternehmen aber natürlich einen bedeutenden Teil etwa der Vermarktung übernimmt, wollen wir von diesem Wachstum auch wieder etwas zurückholen.

NF: Dies klingt ein Stück weit nach einem starken Einfluss der gegenseitigen Abhängigkeit / Interdependenz. Wie versucht man in diesem Zusammenhang das Machtverhältnis zu seinen Gunsten zu verändern?

Exp. 6. Leider haben wir eine sehr hohe «singel sourcing quote». Das ist dadurch bedingt, dass wir eine Eigen-Brand vertreiben, so ist es gar nicht unbedingt möglich, viele Lieferanten für ein und dasselbe Produkt zu haben. Auch hängt das mit unseren strengen Vorgaben bezüglich der Qualität und den von uns gewünschten Spezifikationen zusammen. Auch organisatorisch und administrativ ist Multisuppliersourcing eine Herausforderung, da ein Produkt, mit einer spezifischen Qualität auch zwingend eine einmalige Artikelnummer benötigt. Es ist nur äusserst selten der Fall, dass zwei Lieferanten ein absolut identisches Produkt herstellen können.

Es gibt diesbezüglich jedoch eine grosse Ausnahme, und das sind die DIN- und Norm-Teile. Bei diesen Produkten, bei denen man sich nur schwer differenzieren kann, ist auch das Branding der einzelnen Produkte nur über Logos auf der Schachtel gegeben und vielleicht hier und da mal unser Logo auf einem Schraubkopf.

Hier sind wir in einer ganz anderen Situation. Da wird aktiv Multisuppliersourcing betrieben. Das ist nicht nur abhängig vom Beziehungstyp, sondern auch vom Produkttyp. Wenn wir zurück zu Kraljic-Matrix gehen, sind wir hier im Bereich Standardkaufteile, dann gibt es viele Anbieter, die Produkte sind vergleichbar, dann gehe ich voll und ganz in ein kompetitives Verhandlungsschema, sprich Ausschreibung, und der, der mit dem besten Preis bei uns kommt, gewinnt, und die anderen, naja, tschüss. Da wird gar nichts gross verhandelt, und die Lieferanten wissen das. Das sind nicht-gebrandete Artikel und wir haben auch nicht die Zeit, hier jeden einzelnen Lieferanten nach Harvard zu verhandeln. Wir erwarten, dass da einfach der beste Preis, den sie machen können, kommt, und die Lieferanten wissen selbst, dass wir noch andere Zulieferer haben, die uns die Produkte zustellen können. Also ja, in diesem Zusammenhang ist man sehr kompetitiv. Ganz gemein gesagt, interessiert uns in diesem Zusammenhang der Lieferant nicht allzu sehr.

NF: Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass bei wirtschaftlich «wichtigen Produkten» Überlegungen gemäss dem Harvard Konzept ausschlaggebend sind, wenn aber eine hohe Vergleichbarkeit zwischen den Anbietern herrscht, wird eher kompetitiv verhandelt?

Exp. 6: Nicht eher, es wird vollständig kompetitiv verhandelt. Sonst würde der Einkauf ja nicht seinen Job machen, denn sein Job ist, dass Maximum für das Unternehmen herauszuholen, und das ist natürlich abhängig von der Beziehung, Verflechtung der Akteure und eventuell etwas vom gegenseitigen Vertrauen, auch wenn das immer so etwas «bla bla» erscheint. Und das andere Extrem ist dann immer einfach Standardkaufteile. Das ist natürlich komplett anders als in einer strategischen Partnerschaft, mit strategisch wichtigen Produkten wo man zusammen eine längerfristige Geschäftsbeziehung eingeht.

NF: In Ihrer letzten Mail haben Sie geschrieben, dass Sun Tzu und das Harvard-Konzept Ihrer Ansicht nach zwei Extreme seinen, die hier einander gegenüberstehen. Wenn wir das jetzt als eine Skala betrachten, auf der man seine eigene Art zu verhandeln einschätzen müsste, wo würden Sie stehen?

Exp. 6: Das ist jetzt wieder produktabhängig. Da ich eher strategische Produkte verhandle, würde ich mich wohl eher auf der Seite des Harvard-Konzepts einordnen. Wenn man sich jetzt aber noch einmal das Kraljic-Modell betrachtet, da gibt es ja auch

noch einmal zwei weitere Quadranten, die wir bis jetzt nicht besprochen haben. Einerseits sind das Engpassprodukte, wo der Lieferant am längeren Hebel sitzt, und andererseits Hebelprodukte, die jetzt zwar keine Standardprodukte sind, ich jedoch über ein sehr hohes Einkaufsvolumen verfüge. Hier kann ich mir natürlich einige Lieferanten aufbauen, mit denen ich dann anschliessend härter verhandle. Aber eigentlich geht es auch hier tendenziell Richtung Harvard. Und bei Engpass bin ich ja froh, wenn ich überhaupt beliefert werde. Da muss ich ja versuchen, den Kuchen so gross wie möglich zu beschreiben, dass der (gemeint der Verhandlungspartner) denkt «oh super, da mach ich lieber mit diesem Unternehmen mein Geschäft. Da habe ich so viele Möglichkeiten, Stabilität, Zahlungssicherheit und so weiter». Da werden natürlich alle diese Punkte zu einem schönen Paket für den Lieferanten geschnürt, sodass er sich für uns entscheidet. Und dann müssen wir noch den bestmöglichen Preis verhandeln, was dann ein kleiner Widerspruch ist. Und da wird dann einfach je nach der Abhängigkeit vom Lieferanten unterschiedlich verhandelt. Je abhängiger man ist, desto eher Harvard.

NF: Wenn ich Sie richtig verstehe, ist die Kernbotschaft, dass es keine Verhandlungsweise gibt, die man immer und unter allen Umständen anwenden kann?

Exp. 6: Das ist situations- und produktabhängig. Natürlich auch beziehungsabhängig, wo das dann oft über eine strategische Partnerschaft definiert ist. Bei den anderen drei Quadranten spielt das gegenseitige Vertrauen immer irgendwie in die Verhandlung mithinein, ausser bei Standardteilen, da – sorry – spielt Vertrauen überhaupt keine Rolle. Und der Einkauf muss abhängig von der Beziehung und den Produkten die richtige Strategie wählen. Das ist die hohe Kunst des Verhandeln, zu erkennen, welchen Weg kann ich gehen, wo kann ich noch ein wenig kompetitives Verhandeln mithineinbringen, weil ich doch am etwas längeren Hebel bin. Und dann muss man schauen, wie das Gegenüber reagiert. Bei uns in der Chemieabteilung ist die Beziehung nun mal meistens Singlesourcing, was den Harvard-Ansatz bevorzugt.

NF: Wenn wir von einem nicht-standardisierten Produkt ausgehen und einem ein Verhandlungspartner gegenüber sitzt, der immer sehr hart verhandelt: Wie würde man auf das reagieren? Immer noch nach Harvard-Konzept?

Exp. 6: Gut, das wäre ja dann der Fall, wenn der Lieferant seine Macht ausspielt. Wenn wird dann das Gefühl haben, dass wir nicht genügend entgegenzusetzen haben, naja, dann ist der mittelfristige Ansatz ganz klar einen neuen Lieferanten aufzubauen. Das natürlich

mit dem Risiko, dass sich das Produkt dann nun mal etwas verändert. Wenn wir das spüren, dass dieses Machtgleichgewicht zu Gunsten des Lieferanten kippt, brauchen wir Alternativen. Meistens kennen wir die bereits im Vorfeld. Das wird häufig auch parallel gemacht, dass Artikel bereits im Sortiment aufgenommen werden, um für den Fall bereits eine Alternative zu haben, die sicher funktioniert.

NF: Geht das nicht stark in Richtung des Aufbaus eines BATNAs?

Exp. 6: Ja, ganz klar. Schlussendlich ist einer der wichtigsten Hebel im Einkauf natürlich, einen alternativen Lieferanten zu haben. Und egal, wie eng die Beziehung ist, ich muss immer nach Alternativen Ausschau halten. Bei einem grossen Volumen kann ich, auch wenn man eine strategische Partnerschaft betreibt, nicht komplett nach Harvard oder Win-Win verhandeln, das ist zu riskant. Was man noch machen kann, und wir aktuell auch tun ist, weil wir gesehen haben, dass man trotz sogenannt guten und langfristigen Beziehungen bei einigen Lieferanten in einer kritischen Situation ist, dass das über strategische Vereinbarungen abgesichert wird. Das ist dann ein Mittel, mit dem sich der Kunde zusätzlich absichern kann.

NF: Für mich sind das grundsätzlich Ansätze, mit denen man sich auf lange Sicht aus einer unvorteilhaften Situation mit einem harten Verhandlungspartner lösen kann. Was wird kurzfristig, sprich in der Verhandlung selbst getan?

Exp. 6: Gut, es kommt klar darauf an: Was ist der andere für eine Art von Verhandlungsführer? Kommt er mehr auf die persönliche Schiene oder auf eine kompromisslose Art, dann wird er direkt darauf angesprochen, um die Person und die Sache zu trennen. Wenn das nichts bringt, muss die Verhandlung abgebrochen werden.

NF: Wenn man nun etwa beim Preis nicht zusammenkommt, wird häufig davon ausgegangen, dass man alternative Ansätze suchen soll, sagen wir, zum Beispiel, das Verlängern von Garantieleistungen oder ähnliches. Werden solche Optionen in einer Verhandlung aktiv gesucht oder ist der Preis ausschlaggebend?

Exp. 6: Das ist immer situationsabhängig. Unsere Strategie ist ganz klar, dass der grösste Fokus einer Verhandlung der Preis darstellt. Und je nachdem, in welcher Situation wir sind, zum Beispiel in einem Engpass, und der Lieferant ist in einer Machtposition, und gibt uns «take it or leave it»-Optionen. Solche Situationen gibt es übrigens immer wieder,

auch in strategischen Partnerschaften. Dann ist das letzte Mittel, das über andere Zugeständnisse abzufedern. Aber primär steht der Preis im Fokus. Erst, wenn beim Preis alles herausgeholt werden konnte, das geht, sagen wir, von 10% Erhöhung auf 3%, und ich diese nicht mehr abwehren kann, ohne einen Lieferstopp zu riskieren, dann komme ich mit der Liste und sage, ja, dafür brauche ich aber zum Beispiel Werbekostenzuschläge, Garantiepauschalen, Boni, Gratismuster und so weiter. Das ist eine Art Checkliste für die Einkäufer mit Instrumenten, die wir dann anwenden können. Wenn die Preisverhandlung selbst abgeschlossen ist, schau ich noch weiter, was ich sonst noch für unser Unternehmen herausholen kann.

NF: Häufig wird davon ausgegangen, dass das Harvard-Konzept eigentlich nur die erste Phase der Verhandlung widerspiegelt, wo versucht wird, den Kuchen grösser zu machen. In der zweiten Phase wird dann wieder hart um das effektive Verteilen des Kuchens verhandelt. Wie stehen Sie da dazu?

Exp. 6: Ja, ganz klar. Das ist logisch. Selbst wenn wir in einer sehr abhängigen Situation sind, haben wir uns natürlich immer abgesichert. Auch über AEBs, sprich dass der Lieferant uns nicht von einem Monat auf den anderen nicht mehr beliefern kann, oder dass es bestimmte Fristen gibt, bis zu denen er seine Preiserhöhungen anmelden muss. Das kann er ja dann auch nicht einfach so machen. Wir haben das in unsere Allgemeine Einkaufsbedingungen verpackt, dass wir da immer drei Monate Vorlaufzeit brauchen etc. Also von dem her, also, wenn jetzt einer Macker spielen will und auch in einer Machtposition ist, können wir das immer über unsere AEB abfedern.

NF: Ist das dann nicht auch von Ihrer Seite eine Form von Machtausübung, die eingesetzt wird?

Exp. 6: Ganz klar. Und überall dort, wo wir unsere AEBs ohne Anpassungen durchführen können, sitzen wir automatisch schon mal am längeren Hebel. Das ist schon so. Nur einige grosse Lieferanten wehren sich gegen diesen Rahmenvertrag. Da ist man einfach im Bereich des ORs unterwegs, wobei dieser ja auch meistens für die Einkaufseite vorteilhafter ist. Es gibt immer eine Form von Absicherung, um Risiken zu minimieren, und von Anfang an Vorteile für unser Unternehmen einzubauen. Das ist ein wichtiges Instrument.

NF: Dieser Vertrag mit durchaus harten Bedingungen muss, soweit ich mich an meine Zeit bei der in Ihrem Unternehmen erinnere, von so gut wie allen Lieferanten unterzeichnet werden. Sind das nicht schwierige Verhandlungen bis es zu dieser Unterschrift kommt? Diesen wird ja auch bewusst sein, dass hier eine Machtbasis aufgebaut wird.

Exp. 6: Das ist von der jeweiligen Position des Lieferanten abhängig. Kleine Lieferanten wollen mit uns ins Geschäft kommen und unterzeichnen das entsprechend schnell. Bei mittelgrossen Lieferanten mit eigener Rechtsabteilung zieht sich das ein paar Monate in die Länge und bei grossen Lieferanten kann sich das theoretisch 1-2 Jahre hinziehen, falls es überhaupt klappt.

NF: Häufig wird davon ausgegangen, dass die Vorbereitung auf eine Verhandlung ein entscheidender Indikator dafür ist, wie eine Verhandlung schlussendlich ausgeht, jedoch konnten Studien nachweisen, dass sich viele Verhandlungsführer nur oberflächlich mit diesem Aspekt befassen. Wie würden Sie sich idealerweise auf eine Verhandlung vorbereiten?

Exp. 6: Bei uns ist es so, dass wir eine Vorlage zu Vorbereitung haben. Diese stellt sicher, dass alle relevanten Punkte der fachlichen Perspektive abgedeckt sind. Die Vorbereitung ist 2 / 3 des Verhandlungserfolgs und entsprechend auch der grössere Aufwand. Das ist über unsere Vorgaben sehr gut strukturiert. Dadurch, dass sie sich über interne und externe Faktoren informieren, kann je nach Situation sehr fordernd in die Verhandlung gegangen werden. Es ist situationsabhängig, da ist nicht immer Sonnenschein je nach Wetterlage. Wenn ich jetzt aber was vom Lieferanten will, da muss ich eben einen schönen Kuchen für ihn backen, ihm diesen dann auf dem Silbertablett servieren und erklären, wie toll wir den noch weiter vergrössern können. Das ist eine andere Art der Vorbereitung. Wenn es Fakten zu meinen Gunsten gibt, geh ich viel härter in die Verhandlung.

NF: Also eigentlich, wenn es objektive Kriterien für die eigenen Forderungen gibt, wird also härter verhandelt. Häufig gibt es unterschiedliche Betrachtungsweisen, die objektiv sind. Aber ist Objektivität nicht immer subjektiv?

Exp. 6: Das ist das Knowhow des Einkäufers, der herausarbeiten muss, was objektiv ist. Wenn ein Verkäufer seine Preiserhöhung versucht objektiv zu erklären, aber die meiner

Meinung nach nicht stichhaltig sind, bringe ich meine objektiven Kriterien dagegen. Das sind dann zu Beginn durchaus sachliche Diskussionen, die aber auch abdriften können.

NF: Ist es denn nicht sehr schwierig festzustellen, welche Kriterien jetzt effektiv objektiv sind?

Exp. 6: Bei Rohstoffen kann das ja zum Beispiel sehr gut berechnet werden. Das ist Vorbereitung für die Verhandlung, diese Kriterien exakt herausarbeiten und mir, auf deren Basis, die entsprechende Strategie zurechtzulegen. Wenn ich mich hier auf Fakten berufen kann, so kann ich den Forderungen eines Lieferanten sehr gut entgegenwirken. Wenn ich meine Fakten zusammen habe, ist auch kein Kompromiss drin. Wenn ich spüre, alles andere geht in Luft auf und der will eine höhere Marge, dann muss man das Thema strategische Partnerschaft generell in Frage stellen. Dann werden Alternativen aufgebaut. Ich glaube, man kann hier die Objektivität gut differenzieren.

NF: Werden auch Informationen über das andere Unternehmen zusammenzutragen?

Exp. 6: Das ist ganz klar im Bereich der Marktbeobachtung. Wir sind hier stark auf Produktgruppen ausgerichtet. Es werden die Rohstoffkosten analysiert, man erhält Informationen über die wirtschaftliche Lage der Unternehmen, man spricht mit anderen Lieferanten und so weiter. So kriegen wir viel Informationen aus dem Markt. Was wir auch machen, sind, in Bezug auf Marktentwicklung, Überprüfungen, wie das andere Unternehmen auch finanziell dasteht. Ist er in einer starken Position oder ist der Wettbewerb im Markt stark? Vielleicht gibt es auch Substitutionsprodukte. Wenn da neue Technologien kommen, kann es durchaus sein, dass da ein eigentlich sehr guter Lieferant plötzlich nicht mehr gebraucht wird.

NF: Wenn man durch dieses Zusammentragen von Informationen nun feststellt, dass der Partner zwingend auf den Vertrag angewiesen ist, inwiefern verändert das die Vorgehensweise in einer Verhandlung?

Exp. 6: Ganz klar in Richtung mehr kompetitiv. Man darf den Bogen einfach nicht überspannen. Man versucht immer, das Maximum für sich herauszuholen. Auch wenn man versucht zu kooperieren und strategische Partnerschaften aufzubauen, brauchen wir am Ende des Tages den besten Preis. Bei strategischen Partnerschaften ist es einfach der Verhandlungsstil, der Umgang und die Argumentation eine etwas andere. Ich spreche

mehr den Kuchen an und das Wachstum, und versuche die Vorteile aufzuzeigen. Aber ich fordere die besten Preise. Da kommt dann auch die Aussage, dass nicht mehr rentabel produziert werden kann, wenn die Preise gesenkt werden müssen. Dass kann man sich dann vielleicht schon nochmal anschauen. Da ist es wichtig zu schauen, dass die Lieferanten nicht aus dem Geschäft gedrängt werden.

NF: Glauben Sie trotzdem, dass es in Verhandlungen Gewinner und Verlierer gibt?

Exp. 6: Ich sage jetzt mal, wenn man strategische Partnerschaften pflegt, dann eher weniger. Ein Verlierer ist man, wenn man nicht mehr kostendeckend produzieren kann. Da verlieren wir im Endeffekt eine gute Quelle. Im Bereich der Standardteile kann das aber schon sein. Und wie gesagt, ohne überheblich zu sein, dann ist uns das dann halt auch egal. Auch wenn wir wissen, dass das nicht kostendeckend sein kann. Vielleicht hat er da ja dann zu viel Bestand oder will seine Fixkosten decken. Wenn die Angebote zu schön sind, kann es auch sein, dass der kurz vor dem Konkurs steht. Und da muss man natürlich wieder aufpassen.

NF: Im Sinne des Harvard-Konzepts ist es ja wichtig, dass man versucht, den Menschen und die Sache voneinander zu trennen. Ich stelle mir das sehr schwierig vor – wie sehen Sie das?

Exp. 6: Das muss man. Sonst wird die Verhandlung abgebrochen. Dort wo es absolut nicht geht, werden Alternativen aufgebaut, Verhandlungen werden abgebrochen etc. Wenn es zwischenmenschlich wirklich überhaupt nicht geht, versucht man zuerst einmal Zeit zu gewinnen, die man dann nutzt, um Alternativen zu suchen

NF: Um ihre Aussagen nun auch noch kategorisieren zu können, noch folgende Frage – wie würden Sie Ihre eigene Machtbasis in einer durchschnittlichen Verhandlung einschätzen?

Exp. 6: Als Marktführer in vielen Bereichen weltweit und unserer starken Marke, dem hohen Volumen etc. sind wir für viele Lieferanten der Traumkunde, trotz der Komplexität. Wir sind in einer sehr guten Position, allein durch die Grösse unseres Geschäfts und der Einkaufsvolumina. Wir sind immer ein bevorzugter Kunde und in Bezug auf die Macht im Vorteil. Das versucht man natürlich auszuspielen, wie gesagt, immer mit Bedacht und mit Rücksicht auf die Art der Produkte und die der Beziehung.

Aber wenn wir sehr viel Volumen haben und auch noch Alternativen, wird das Machtverhältnis noch wichtiger. Auch unsere finanzielle Stärke trägt zur dieser Machtposition bei. So etwas können wir natürlich auch bei Punkten wie Lieferprioritäten klar ausspielen.

NF: Die Frage danach, wie stark die Macht ausgespielt wird, liegt das an einem Fairnessgedanken oder lediglich an der Art der Beziehung?

Exp. 6: Da spielt die Unternehmensphilosophie mit rein. Aus dieser leitet sich die Einkaufsphilosophie ab. Unser Unternehmen will als fairer Partner wahrgenommen werden. Unser Motto ist hier klar, hart in der Sache und fair gegenüber dem Partner. Die meisten Einkäufer sind irgendwo angestellt, wo sie von der Firmenkultur geprägt werden. Wenn ein Einkäufer bei uns zu aggressiv verhandelt, kann das schnell bis zu unserem Gründer hochskalieren. Da wird der dann auch zurückgepiffen und ist gegebenenfalls auch nicht mehr tragbar für das Unternehmen, weil er das Image und die Reputation der Firma schädigt. Wir sagen ganz klar, hart, aber fair – weil sich die Situation auch ändern kann. Siehe Atemschutzmasken in der aktuellen Situation. Wenn wir da unseren Lieferanten immer fair behandelt haben, können wir jetzt viel eher damit rechnen, prioritär behandelt zu werden. Da geht es nicht um Nettigkeit, sondern darum, dass sich die Machtverhältnisse drehen können. Natürlich schliessen wir hier die Standardteile wieder aus, auch wenn ich überzeugt bin, dass wir auch hier fairer sind als andere in dem Wettbewerb.

NF: Sie haben den Aspekt des Images aufgebracht. Glauben Sie auch, dass die Reputation eines Verhandlungsführers oder eines Unternehmen als Ganzes einen Einfluss darauf hat, wie verhandelt wird?

Exp. 6: Sehr guter Punkt. Das stimmt ganz sicher. Da geht es wieder um das Thema der Firmenphilosophie. Das hat Einfluss auf die Art der Verhandlung. Auf die Art, wie man sich als Person gibt. So sagt unser Gründer etwa, dass es nirgends in der diesem Unternehmen Überheblichkeit geben soll. Wir wollen in der Öffentlichkeit ehrlich, fair, offen und berechenbar auftreten und auch wahrgenommen werden. Auch gegenüber Lieferanten. Man muss da einfach auf der sachlichen Ebene respektvoll und partnerschaftlich vorgehen. Zum Teil machen wir das vielleicht sogar zu sehr, da müssen dann gewisse Einkäufer zurückgepiffen werden. Man muss aufpassen, dass man da nicht auf eine persönliche Ebene mit dem Lieferanten kommt. Das kann dann in der

Verhandlung zum Nachteil werden. Das ist das Risiko, auch so fällt man aus der sachbezogenen Verhandlung raus. Das gilt für beide Seiten. Gute Verkäufer versuchen hier natürlich genau auf dieser personalen Ebene anzudocken und das sachbezogenen aufzubrechen. Man muss also die Sache und die Person sowohl trennen, wenn es schwierig ist, aber auch dann, wenn man sich sehr gut versteht.

NF: Um bei den Harvard-Prinzipien zu bleiben: Hier wird ja davon ausgegangen, dass durch das Offenlegen von Interessen die Möglichkeit besteht, den Kuchen grösser zu machen. Gibt man hier seinem Gegenüber aber nicht auch wichtige Informationen weiter, die gegen einen verwendet werden können? Kann ich hier meinem Lieferanten wirklich vertrauen?

Exp. 6. Und wieder ist das situationsabhängig. Wenn ich gemeinsame Projekte versuche umzusetzen, muss ich da natürlich meine Interessen teilen. Aber selbst dann gibt es dann Möglichkeiten, sich zu schützen, wenn man sich nicht vollständig vertrauen kann. Da gibt es immer Absicherungen. In einer partnerschaftlichen Beziehung müssen nun einmal die Hintergründe offengelegt werden. Da ist ein gewisses Mass an Vertrauen, zumindest in den strategischen Partnerschaften, zwingend, um Ergebnisse zu erzielen. In einer Engpasssituation muss man eher aufpassen, dass nicht zu viele Informationen geteilt werden. Wenn der Lieferant wüsste, dass wir einen Engpass haben, könnte der das natürlich ausnutzen. Generell sollte man also sehr offen sein, solange man sich im strategischen Quadranten befindet, sonst muss man doch eher aufpassen, was herausgegeben wird. Ein oder zwei Karten können schon auf den Tisch gelegt werden, aber sicher nicht so viele wie bei einer strategischen Partnerschaft. Ich kann nur immer wieder sagen, es kommt einfach auf die Situation darauf an. Wir haben immer wieder auch Partner, die uns grundsätzlich ihre Kostenkalkulationen offenlegen. Das machen zwar nicht alle, und man kann sich fragen, wieso das so ist.

NF: Die eigene Kostenkalkulation offenzulegen kennt man ja häufig aus dem Automotive-Bereich, wo absolute Transparenz gefordert wird. Sind das aber nicht eher kleinere Lieferanten, die auf uns als Kunden angewiesen sind, die ihre Kalkulationen offenlegen?

Exp. 6: Das sind meistens mittelgrosse oder kleinere Lieferanten, die da mitmachen.

NF: Bei einer solchen Kalkulation kann ja davon ausgegangen werden, dass nicht hart am Limit kalkuliert wurde. Aber wie sieht es in einer Verhandlung aus – wenn wir davon ausgehen, dass Bluffen in Ordnung ist, wo wird die Grenze zwischen noch vertretbaren und unmoralischen Taktiken gezogen?

Exp. 6: Grundsätzlich steht bei uns in den Vorgaben, wir sind ehrlich, und das setzen wir auch so um. Es kann zwar auch in strategischen Vereinbarungen vorkommen, natürlich, aber deutlich seltener. Wenn ich aber am längeren Hebel sitze, dann wird sowas natürlich deutlich häufiger gemacht. Je stärker die eigene Position ist, desto stärker kann das gemacht werden. Aber man muss natürlich auf die Unternehmensphilosophie in diesem Zusammenhang achten. Die Leitplanken hierfür werden durch das Unternehmen gesetzt. Im Zuge etwa der Einarbeitung muss da den Einkäufern deutlich gemacht werden, wie weit sie in diesem Zusammenhang gehen dürfen.

NF: Glauben Sie, dass man mit sachbezogenem Verhandeln in jeder Situation, egal ob kurz- oder langfristig, das bessere Ergebnis für die Beziehung und die Lukrativität erreichen kann, oder kann auch hartes Verhandeln vorteilhaft sein?

Exp. 6. Wenn ich auch hier wieder die Standardteile ausschliesse und vielleicht zum Teil Hebelprodukte, dann ja. Langfristige Stabilität mit einem einigermaßen ausgewogenen Verhältnis ist für uns besser.

NF: Was glauben Sie, sind in einer Verhandlung die individuellen Fähigkeiten eines Verhandlungsführers oder die Rahmenbedingungen, in denen er sich bewegt, entscheidend für den Ausgang?

Exp. 6. Das ist eine gute, aber auch eine schwierige Frage. Krass ausgedrückt könnte das Individuelle 70-80% ausmachen. Die restlichen 20-30% sind in der Vorbereitung. Oder besser 20% Vorbereitung, 10% Rahmenbedingung, Rest Individuelles. Die Erfahrung ist für unsere Einkäufer zentral. Da ist die Theorie zwar gut, aber die Persönlichkeit ist entscheidend. Als Einkäufer muss ich eine gute Kommunikation und Durchsetzungsvermögen haben. Das mag widersprüchlich zur strategischen Partnerschaft erscheinen, aber wir wollen ja schlussendlich das Maximum für uns herausholen. Das Einschätzen des Gegenübers und wie man darauf eingeht, um die richtigen Hebel taktischer Natur anzusetzen, um das ausnützen zu können, ist unglaublich wichtig. Soft Skills sind hier entscheidend. Man kann das nicht alles lernen, genau wie beim Verkäufer.

Da ist auch die persönliche Einstellung der Person wichtig. Da braucht man die Selbstmotivation und die Attitüde dazu, sonst klappt das nicht. Man sagt immer, man kann alles lernen – ich glaube aber nur dann, wenn man die richtigen Voraussetzungen hat.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 7

Interview vom 02. April 2020

Vorstellung, Begrüßung, Dank.

NF: Zu Beginn wäre ich froh, wenn Sie sich selbst kurz vorstellen könnten und ausführen in welcher Form, wie häufig und wie lange Sie sich mit Verhandlungsführung beschäftigen.

Exp. 7: Mein Name Exp. 7, ich bin geschäftsführender Partner und Mehrheitseigner einer Verhandlungsberatungsunternehmung. Wir als Unternehmensberatung sind spezialisiert auf die Themen Verhandeln, Konfliktmanagement und Mediation. Alle drei Themenfelder werden hier von uns bearbeitet. Dies in Form von Seminaren, Mandaten für Unternehmen, bei denen es um die strategische Ausrichtung der Verhandlungsführer geht, und Einzelberatungen. Das machen wir seit 35 Jahren. Wir tun dies in Kooperation mit der Harvard University als einziges deutschsprachiges, europäisches, nicht-akademisches Institut. Das ist eine Lizenz, die wir haben und betreiben. Dies signalisiert und stellt eine inhaltliche Qualität sicher.

Zu mir, ich bin von Haus aus Rechtsanwalt, wo ich erste Verhandlungserfahrung gesammelt habe, war danach 15 Jahre in der freien Wirtschaft tätig, vornehmlich in der Verlagsbranche. Seit 2010 bin ich bei diesem Unternehmen und seit 2013 in meiner heutigen Funktion. Diese Funktion bringt eine Dreiteilung mit sich. Ich führe die Geschäfte des Unternehmens, sprich ich verhandle mit meinen Mitarbeitern, mit meinem Verwaltungsrat über Aktientransfers und so weiter. Ich verhandle auch mit Dienstleistern und Kooperationspartnern. Auch entwickle ich unser Programm, sprich unser Produkt weiter. Aktuell natürlich etwa im Bereich der Webinare, was ist gerade im Markt gefragt, wie können wir uns besser machen und so weiter. Das letzte Drittel ist, dass ich mit unseren Kunden arbeite. Also indem ich Trainings gebe, Seminare gebe, Mandate wahrnehme und generell mein Wissen teile. Das mache ich nun seit 10 Jahren.

NF: Wie intensiv setzten Sie sich mit den Erkenntnissen aus der Forschung zum Bereich der Verhandlungsführung auseinander?

Exp. 7: Ich würde mal sagen ziemlich intensiv. Ich lese sehr viel über das Thema, habe diverse Zeitschriften abonniert und verfolge das sehr genau, was sich da tut.

NF: Gibt es Theorien, die auf Sie einen besonderen Einfluss hatten?

Exp. 7: Es gibt nur eine Theorie. Es gibt nur ein Konzept. Und das läuft unter dem Namen Harvard-Konzept. Ich kenne gar kein anderes. Ich kenne tausend andere Handlungsempfehlungen und tausend andere Tipps und Tricks und Do's und Dont's. Aber kein einziges anderes Konzept. Es gibt auch kein Win-Lose-Konzept. Es gibt Win-Lose-Handlungsempfehlungen und Win-Lose-Vorgehensweisen. Aber auf Konzeptebene gibt es nur das Harvard-Konzept.

NF: Gegeben durch Ihre Position und Tätigkeit gehe ich davon aus, dass Sie mit dem Harvard-Konzept vertraut sind.

Exp. 7: Das ist korrekt.

NF: Sun Tzu's «Die Kunst des Krieges» ist Ihnen auch ein Begriff?

Exp. 7: Nein.

NF: Kurze Erklärung der Lehren Sun Tzu's

NF: Wenn wir nun kompetitives und sachbezogenes Verhandeln als eine Skala betrachten würden – wo auf dieser Skala würden Sie Ihre eigene Art zu verhandeln einschätzen?

Exp. 7: Auf einer Skala von eins bis zehn, wobei zehn sachbezogenes Verhandeln darstellt? Zehn.

NF: Worin sehen Sie in dieser Vorgehensweise den grössten Vorteil?

Exp. 7: In sehr vieler Hinsicht. 1. Ich erziele für mich bessere Ergebnisse. 2. Ich erziele Ergebnisse, die auf der anderen Seite des Tisches Ergebnisse, die überhaupt erst angenommen werden. 3. Ich erlebe sehr viel Befriedigung durch solche Verhandlungen und ich bin Teil von Verhandlungsprozessen, die mich fesseln und nicht belasten.

NF: Sie haben gesagt bessere Verhandlungsergebnisse für sich selbst – wie würden Sie das definieren?

Exp. 7: Für mich ist die Qualität zusammengesetzt aus Nutzen für mich, meiner inneren Akzeptanz, ob ich es annehme oder in Kauf nehme. Und für mich ist eine gute

Verhandlung der Beginn einer guten Zusammenarbeit. Die meisten Verhandlungen werden ja zu Beginn von einer Zusammenarbeit geführt, und am Ende der Verhandlung beginnt die Kooperation.

NF: Glauben Sie, dass Verhandeln nach Harvard immer anwendbar ist, oder gibt es Situationen, in denen man eigentlich besser hart verhandeln würde?

Exp. 7: Zwei Antworten darauf: 1. Nein, es ist nicht immer anwendbar. 2. Ist die logische Folge die Nicht-Anwendbarkeit. Aber das würde ich nicht tun. Ich würde, wenn es nicht anwendbar ist, alles in meiner Macht Stehende tun, um es anwendbar zu machen, und das liegt ja zu grossen Teilen auch in meiner Hand. Ich begreife das so, dass ich mitverantwortlich bin für die Situation, die eine Anwendbarkeit zulässt oder nicht. Irgendwo in einen Raum zu kommen und zu sagen, dass ist nicht anwendbar, ist zu dünn. In dieser Situation ist es notwendig, sich anzustrengen, und zu fragen, was ist mein Beitrag dazu, habe ich den schon geleistet? Das mache ich, bis ich diese Fragen definitiv mit «Nein» beantworten kann – und dann gehe ich wieder.

NF: Wenn ich Sie richtig verstehe, heisst das: Entweder nach Harvard verhandeln oder nicht verhandeln? Wäre das Ihre Position?

Exp. 7: Nein, leider nicht. Es gibt eine dritte Option. Wenn ich keine Alternative habe. Also, ich kann ja nur dann aus dem Raum gehen, wenn ich weiss, was ich nach dem Verlassen des Raums tun werde. Das kann leicht sein, wenn ich zum Beispiel einen zweiten Lieferanten habe, bei dem ich weiss, ja, da kann ich jetzt auch in die Verhandlung einsteigen. Habe ich das aber nicht, Stichwort der Abhängigkeit, dann kann ich es mir schlichtweg nicht erlauben, aus dem Raum zu gehen. Was mache ich jetzt da – keine Alternativen. Dann fange ich an, interessensbasiert zu verhandeln. Daran kann mich niemand hindern. Selbst der härteste Verhandler kann mich daran hindern, seine Interessen herauszufinden, er kann es mir schwer machen, aber da gibt es dann Techniken, die es ihm schwer machen, mir das schwer zu machen. Und es ist sehr schwierig hart zu bleiben, wenn Sie jemanden haben, der gut mit Ihnen arbeitet. Und ich bilde mir ein, dass wir hier sehr brauchbare Techniken und Vorgehensweisen entwickelt haben. Woran er mich aber schon überhaupt nicht hindern kann, ist, dass ich ihm meine Interessen mitteile, ausser er hält sich die Ohren zu. Das sind meine kleinen Torpedos, die ich lossende, nicht um ihn zu vernichten, sondern um den Panzer, hinter dem er sich versteckt, aufzubrechen. Und irgendwann gibt es manchmal den Punkt, wenn nichts funktioniert hat, an dem ich

mir drei Fragen stelle: 1. «Play the game» – und dann schauen wir mal, wer da am längeren Hebel sitzt, und wer als Gewinner und wer als Verlierer den Raum verlässt. 2. «Change the game» – davon habe ich schon gesprochen. 3. «Leave the game» – und dann gehe ich einfach.

NF: Zuvor hatten wir etabliert, dass man nicht die Option hat zu gehen...

Exp. 7: Also, dann fällt der dritte Weg weg. Dann bleibt manchmal nur «play the game».

NF: In diesem Zusammenhang, sollte man nach Harvard-Konzept seine Interessen teilen, um eine gemeinsame Basis zu finden, bei der sich gewisse Interessen überschneiden... (wird unterbrochen).

Exp. 7: Nein. Harvard heisst nicht, wir schauen, welche Interessen wir gemeinsam haben und versuchen, die dann zu befriedigen. Harvard heisst, wir schauen mal, welche von unseren Interessen sich nicht überschneiden. Ja, es gibt in jeder Verhandlung gemeinsame Interessen, und wenn es nur der Wunsch ist, dass die Verhandlung so schnell wie möglich vorbei ist. Und es lohnt sich über diese gemeinsamen Interessen zu sprechen, denn das verbindet. Das löst aber die Sachfrage nicht. Auf der Sachebene wird dann festgestellt, dass es auch Interessen gibt, die nicht nur nebeneinanderstehen, sondern in Konflikt stehen. Da beginnt das Harvard-Konzept. Wenn einer sein Budget einhalten muss, und der andere seine Marge erhöhen muss. Da gibt es kein gemeinsames Interesse. Da überlegen wir jetzt aber nicht, hältst jetzt Du Dein Budget ein oder bekomme ich meine Marge, das wäre nämlich Win-Lose. Ich stelle da die Frage: «Wie machen wir das jetzt?», damit wir diese Interessen beider befriedigen können. Hier kommen dann die Optionen ins Spiel. Das ist sehr anspruchsvoll. Viele Verhandler streigen zu diesem Zeitpunkt aus, denn die können das nicht. Man muss diese Interessen nicht aussieben, sondern versuchen zu vereinen. Und nur dann gehen beide vom Tisch und sind beide zufrieden. Das ist wirklich wichtig! Das ist das Filetstück! Harvard geht nicht einfach zu den gemeinsamen Interessen in der Hoffnung, dass sich der Rest in Luft auflöst. Wir gehen dahin, wo es weh tut. Wo sind die Schwierigkeiten? Und dann sagen wir nicht, Du oder ich, oder wir gehen. Das ist für mich anspruchslos. Anspruchsvoll wird es, wenn wir beide unsere Interessen befriedigen können. Langfristig kann ich nur dann meine Marge erhöhen, wenn ich Dir ermögliche, Dein Budget einzuhalten. Aber ich gebe meine Marge auch nicht weg, nur, weil Du beim Budget einhalten musst. Das ist weich verhandeln, das ist

schwach, das ist Lose-Win. Das ist Prinzip Hoffnung. Das kann sich der Lieferant aber nicht leisten.

NF: Häufig wird davon ausgegangen, dass man sich eigentlich auch eine oberflächliche Vorbereitung auf die Verhandlung nicht leisten kann – dennoch weisen diverse Studien nach, dass Verhandlungsführer genau das tun. Wie würden jetzt Sie sich auf eine Verhandlung vorbereiten?

Exp. 7: Da nimmt man sich eine Checkliste unseres Unternehmen – die gibt's aber nur für Seminarteilnehmer. Und dann hat man das gelöst. Nein, erstens würde ich empfehlen, sich aufs Gründlichste vorzubereiten. Ich würde mir mindestens zwei Dinge überlegen. 1. Wie sieht's auf meiner Interessensebene aus. Und da muss man sehr klar unterscheiden zwischen Interessen, Vorstellungen, Wünschen und Zielen etc., das sind alles unterschiedliche Begriffe. Ich muss aber wissen, was ist mir wichtig. Das andere ist, dass ich mir überlege, was könnte dem anderen wichtig sein. Und das dritte ist, was ist meine Alternative. Und dann vergleiche ich. Lohnt es sich, dass ich den Verhandlungsprozess anfangen, oder ist es effektiver, wenn ich dem anderen sage, ich steige dieses Mal nicht ein. Wenn ich diese drei Überlegungen gemacht habe und feststelle, dass meine Alternative jetzt nicht so toll ist, dann setze ich mich an den Tisch und beginne, bevor ich an den Tisch sitze mit einer detaillierteren Vorbereitung.

NF: Das läuft jetzt ein Stück weit auf die Prämisse hinaus, dass man überhaupt über ein BATNA verfügt, oder?

Exp. 7: Das hat man immer. Das gibt es immer, die Frage ist, wie gut ist mein BATNA. Vielleicht ist es die lausigste Alternative, die es gibt. Vielleicht muss ich dann halt die Bücher hinterlegen. Gleichwohl, auch das Geschäft zu schliessen ist eine BATNA. Wenn es dazu kommt, kann man es nicht verhindern, und das ist eine starke Abhängigkeit. Also ist es entscheidend, dass man seine beste Verhandlungskompetenz an den Tag legt, weil das Gegenüber dann meine einzige Chance ist. Und da dann hinzugehen mit der Frage, was soll es denn kosten, weil ich es brauche und sonst mache ich meinen Laden zu – dafür brauchst Du dann schon ein wenig Kompetenz. Da muss man sich auch wieder sehr gut vorbereiten.

NF: Wie Sie richtig sagen, gibt es Situationen, in denen man in einer sehr starken Abhängigkeit zu seinem Verhandlungspartner steht. Dann ist klar, dass man nicht

versucht, seinem Gegenüber auf die Füße zu treten und man versucht, die Beziehungsebene aufrecht zu erhalten. Wenn man jetzt hier in der stärkeren Position ist, und man weiss das auch, was haltet mich davon ab, nicht sehr hart zu verhandeln?

Exp. 7: Ich würde mir sehr genau meine Interessen klarmachen. Die meisten kommen genau da an die Grenze. Ich sage, dass, jetzt sehr plakativ gesprochen, solange die Menschen am kürzeren Hebel sitzen, finden sie sachbezogenes Verhandeln immer extrem gut. Aber sobald Sie sich selber in einer BATNA-reichen Position befinden und einen BATNA-Armen vor sich haben, wird dann mal richtig die kompetitive Schiene gefahren. Ich stell mir die Frage, wie ernst meine ich es denn mit dem interessenbasierten Verhandeln – und meine Antwort ist: Ich meine es sehr ernst. Ich nehme die Interessen meines Gegenübers sehr ernst und ich frage mich, warum ich das nicht tun sollte. Ich bezahle das nicht in Geld, ich sage nicht, der arme Kerl, der bekommt jetzt Discount, da würde ich ja seine Interessen mit meinen bezahlen. Sondern ich stelle mir wieder die kreative Frage, wie mache ich das jetzt, dass ich die Situation für mich optimal gestalte, aber nicht zu Lasten und Kosten meines Gegenübers, so dass er immer noch seine Elementarinteressen befriedigen kann. Meine Erfahrung sagt mir, es lohnt sich nicht nur zu sagen «irgendwann kommt es zurück», sondern es lohnt sich, weil es sofort zurückkommt.

In Deutschland haben sich jetzt die Einkaufspreise für qualitative Schutzgeräte um 3'000% erhöht. Wie beschissen muss sich ein Lieferant verhalten, um aus einer Krise 3'000% Preisaufschläge zu entwickeln? Das zweite ist, wie muss der in der Vergangenheit behandelt worden sein? Der wartet auf den Tag, wo er es sich zurückholen kann. Und das ist nicht gut. Man könnte jetzt sagen, on «the long run» gleicht es sich aus. Ich habe von einem deutschen Einkaufsleiter mal gehört, manchmal sei man eben der Hund und manchmal der Baum. Mich würde das nicht zufrieden machen.

Das ist meine Antwort: Wieso lohnt es sich, in einer machtvollen Position gegenüber einem machtlosen Verhandlungspartner trotzdem interessenbasiert zu verhandeln?

NF: Auch, wenn das auf der moralischen Ebene sicher einleuchtet, so gibt es eine amerikanische Studie, die aussagt, dass dennoch 71% der Verhandlungen, zumindest im «Legal»-Bereich, kompetitiv angegangen werden. Wie passt das zusammen? Wie kommt es, dass Personen, die sich ja mit Verhandlung befassen, mehrheitlich kompetitiv vorgehen?

Exp. 7: Ich glaube nicht, dass der Grossteil der Leute sich effektive diese Gedanken gemacht hat und sich nach reichlicher Überlegung und Erfahrungssammlung für kompetitiv entschieden hat. Ich glaube, dass die meisten Menschen noch nie etwas vom Harvard-Konzept gehört haben, geschweige denn, es sich verinnerlicht haben. Sondern, die verhandeln intuitiv und die verhandeln erfahrungsbasiert. Und die Erfahrung lehrt, dass es sich temporär lohnt, kompetitiv zu verhandeln. Es wird zum Teil, bei Einkäufern etwa, sogar belohnt. Da muss man nach 1-2 Jahren dann aber den Einkäufer von diesen Lieferanten wegnehmen, damit der neue dann sagen kann, hey, sorry, hatte nichts mit mir zu tun, ich weiss von nichts. Das hat wieder was mit Interessensabwägung auf Unternehmensebene zu tun. Das ist für mich eine Erklärung, wieso kompetitives Verhandeln verbreitet ist. Ich kann sagen, dass die Verhandlungen, an denen ich beteiligt war, vielleicht zu 10% kompetitiv enden und zu 90% kooperativ geführt werden, weil ich daran beteiligt bin, und überzeugt bin, dass es zu besseren Ergebnissen führt.

NF: Die Popularität des Harvard-Konzepts ist unbestritten. Häufig wird auch darauf verwiesen, dass, wenn man Seminare besucht, praktisch ausschliesslich die Prinzipien des Harvard-Konzepts vermittelt werden. Gibt es Ihrer Meinung nach auch Schwachstellen?

Exp. 7: Hm. Nein, nicht zwingend Schwachstellen. Ich würde mal sagen, einer der Gründe, warum nicht mehr Verhandlungen bewusst und erfolgreich mit Anwendung von Harvard geführt werden, ist, weil es ziemlich anspruchsvoll in der Anwendung ist. Das Konzept zu erklären dauert 15 Minuten. Das kapiert jeder. Aber die Anwendung braucht Kompetenz und Übung. Nur weil man das jemandem einmal erklärt hat, verhandelt der deswegen nicht anders. Der sagt: «Ja, ich soll Person und Sache trennen». Ja, gratuliere, aber wie? Und ich soll unterscheiden zwischen Interessen und Positionen. Mach das mal in einer schwierigen Verhandlung! In einer Stresssituation, wo gegenüber noch ein extrem schwieriger Mensch sitzt. Das geht nicht. Ich behaupte, das muss man ein paar Dutzend mal ausprobiert haben, bis man die ersten Erfolge, die erste Sicherheit in der Anwendung hat.

NF: Ist es nicht auch sehr zeitintensiv? Wenn wir jetzt zu unserem Abhängigkeitsbeispiel zurückgehen, wieso sollte die Person in der Machtposition diese Zeit investieren wollen?

Exp. 7: Also, wenn das eine Entscheidung wäre, die nach gründlicher Abwägung der eigenen Interessen erfolgt wäre, und man sich dann, nach Abschluss dieses Prozesses, für

die Strategie «Ich setze jetzt meine Macht ein» entscheidet, dann kann ich damit leben – es gibt kein Richtig und Falsch. Ich glaube einfach, in den meisten Fällen ist es das nicht. Man denkt sich einfach: «Aha, den nehme ich jetzt quick and dirty», da spare ich natürlich Zeit, aber man macht sich über die langfristigen Folgen keine Gedanken.

NF: Vorhin haben Sie bereits den Aspekt des Trennens von Menschen und Sache angesprochen – ist das nicht unglaublich schwierig? Oder eigentlich fast treffender – ist es überhaupt möglich?

Exp. 7: Möglich ist es, aber es ist wahnsinnig schwierig. Ich habe eine kleine Präzisierung zum Trennen von Menschen und Sache. Zwei Dinge dazu: Was damit nicht gemeint ist, und was immer wieder unterstellt wird, dass behauptet wird, es bedeutet, trenne Person und Sache, im Sinne von: «Lass die Emotion und die Person aussenvor und konzentrier Dich auf die Sache». Das ist Bullshit. Das hat noch nie jemand im Namen des Harvard-Konzepts proklamiert. Das Harvard-Konzept sagt genau das Gegenteil! Und deswegen ist das mit dem Trennen – das führt einem gedanklich in eine falsche Richtung. Im Englischen heisst das «Disentangle». Also eine Verknüpfung vom Mensch und der Sache auflösen. Das ist aber etwas anderes als trennen! Aber es nicht zu verwickeln und dann auf beiden Ebenen zu arbeiten, und eben nicht das Emotionale aussenvor zu lassen. Im Gegenteil. Zuerst das Emotionale bearbeiten. Vor allem, wenn es da schwierig ist. Egal was die Gefühle sind – nicht das ignorieren und anfangen über Preise zu sprechen. Zuerst muss die Person priorisiert werden. Das heisst nicht, alles muss gelöst werden, bevor wir von den Preisen sprechen, aber sprich es aus! Stell Fragen! Schrei ihn von mir aus an und lass Dich anschreien, einfach, dass es bearbeitet ist, dass Druck aus dem Kessel ist, und dann können wir sagen, wir haben es bearbeitet – sind wir in der Lage, das jetzt mal auf der Seite lassen und nun auf der Sachebene über Zahlungsbedingungen zu sprechen? Meine Erfahrung ist, dass es da ständig hin und her geht. Das ist unglaublich anspruchsvoll.

NF: Es klingt tatsächlich anspruchsvoll – ist das so überhaupt in der Wirtschaft, mit Deadlines, praktikabel? Um auf die Frage von vorhin zurück zu kommen: Lohnt es sich überhaupt, immer diese Zeit zu investieren?

Exp. 7: Ja! Also aus meiner Sicht ja! Ein ungebrochenes und unglaubliches JA. Jeder Wert in einer Verhandlung, auch wenn es nur um 100 CHF geht, kann signifikant sein, weil wahrscheinlich sitzen wir bald wieder zusammen und dann geht's vielleicht um

100'000 CHF. Und wenn wir das jetzt nicht besprochen haben, kommt das wieder heraus, wenn es um mehr Geld geht. Und weil sich der Frust bis dahin verdreifacht hat kommt es dann auch auf der Sachebene nicht mehr gut.

NF: Zuvor hatten Sie nebst den Positionen und Interessen auch noch den Begriff der Vorstellungen aufgebracht. Um zuerst einmal grundsätzlich zu bleiben – was ist der Unterschied zwischen Interessen und Positionen?

Exp. 7: Positionen sind Vorschläge oder Angebote, die ich meinem Gegenüber unterbreite, die so zugespitzt sind, dass sie lediglich Raum für «Ja» oder «Nein» lassen. Jeder Position liegen Interessen zugrunde. Ich mache das jeweils noch einen Zwischenschritt mit Vorstellungen, das ist mein Dreiklang: Interesse – ich möchte lange gesund bleiben. Vorstellung – da entwickeln wir sofort intuitiv Bilder, wie wir unsere Interessen sicherstellen möchten. Und wenn wir nun von Gesundheit sprechen, fällt mir als erstes ein, dass die Ernährung wichtig ist – alles was ich meinem Körper zuführe. Das sind Vorstellungen. Ich solle nicht rauchen, ist kein Interesse, sondern das ist eine Vorstellung. Und dann sage ich in der Familie am Abend, wir essen kein Fleisch mehr. Das ist jetzt eine Position.

NF: Wenn wir nun davon ausgehen, dass wir diesen Wechsel vollziehen, sprich wir gehen von den Positionen hin zu den Interessen – könnte man da nicht auch von einem gewissen Risiko ausgehen, wenn ich diese Bedürfnisse meinem Verhandlungspartner nenne? Im Sinne von Sun Tzu macht man sich mit diesem Vorgehen verletzlich, seinem Partner gegenüber

Exp. 7: Worin könnte die Gefahr bestehen?

NF: Machen wir ein Beispiel: Wenn mein Interesse nun darin bestehen würde, dass ich meinen Job behalten kann. Ich muss entsprechend in den nächsten drei Wochen einen Vertrag abschliessen, sonst verliere ich diesen Job. Wenn ich solche Informationen teile, mache ich mich doch unglaublich verwundbar, oder nicht?

Exp. 7: Ok, dann könnte mein Verhandlungspartner also sagen, ok, wenn du ohne Deinen Vertrag nach Hause kommst, verlierst Du Deinen Job, ich mache Dir folgendes Angebot, dass ich übrigens gerade halbiert hat, weil ich erfahren haben, dass Du darauf angewiesen bist, da Du sonst einen viel grösseren Schaden erleidest, und das nutze ich jetzt aus. Wenn

ich nun in dieser Form meine Interessen teilen würde, wäre das wohl eine Mischung aus naiv und fahrlässig. Mit so einem Elementarinteresse würde ich niemals darüber reden. Ich würde mir sehr genau überlegen, welche Interessen mache ich jetzt transparent und welche nicht. Interessen wie Budget einhalten, Marge erhöhen, lange gesund leben oder marktübliche Preise anzustreben, die sind für mich nicht heikel, und die schwächen mich auch nicht.

NF: Aber, nach Ihrer eigenen Definition von vorhin, sind das doch auch nicht wirklich Interessen. Um bei Ihrem Dreiklang zu bleiben, wären das doch eher Vorstellungen, oder?

Exp. 7: Marge erhöhen ist jetzt für mich schon ein Interesse, jetzt könnte ich sagen warum, weil ich die Profitabilität meines Unternehmens steigern möchte. Wenn ich sage, das Interesse ist, mein Salär zu optimieren, weil ich gerne einen höheren Lebensstandard hätte, und mein Lohn setzt sich zu 1 / 3 fix und zu 2 / 3 Bonus zusammen, da würde ich mir schon genau überlegen, ob ich so etwas Preis gebe. Und ich gebe Ihnen recht, Budget einhalten ist mehr eine Vorstellung als Interesse. Mein Punkt ist, es gibt eine Interdependenz von Beziehung – Vertrauen und dem Grad an Interessen, die ich teile. Und das ist ein Mini-Plädoyer, wie wichtig es ist, zunächst einmal ist an der Beziehungsebene zu arbeiten und nicht gleich auf die Lösungen zu zielen. Je mehr ich jemandem vertraue, desto mehr bin ich bereit, über Interessen zu sprechen. Man will ja auch nicht über den Tisch gezogen werden – das ist ja eine Win-Lose-Strategie, ich lade ein, dann wird der Vorhang gehoben und ich hau ihm eins drauf. Ernstgemeintes gegenseitiges Vertrauen. Ich habe Situationen erlebt, wo sich zwei gegenüber sitzen und da sagt der eine, wir müssen nicht drum rumreden, wenn ich das hier nicht erfolgreich rüberbringe, ist meine Karriere zu Ende. Das benötigt unglaublich viel Vertrauen. Ich will nicht sagen, dass dies das Ziel jeder Verhandlung sei sollte. Aber diese Verhandlung, und die habe ich begleitet, die war sehr erfolgreich. Nachdem alle Interessen auf dem Tisch waren. Je mehr ich über die Interessen des Gegenübers weiss, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ich an möglichen Optionen mitarbeiten kann und dann verstehe, wieso meine Optionen brauchbar oder nicht brauchbar sind. Zuerst versucht man, dem anderen seine Skepsis zu verkleinern. Da gibt es ganz verschiedene Taktiken, die man benutzen kann, damit man diese Interessen findet – ich kann zum Beispiel anfangen, von meinen Interessen zu sprechen. Vielleicht zuerst etwas Kleines, Unwichtiges. Und dann nähert man sich so langsam an. Gerne kann man auch eine Verhandlungssitzung nur zum Thema Interessen durchführen.

NF: Da spielt dann aber wieder der Zeitfaktor sehr stark in die ökonomische Abwägung, oder nicht?

Exp. 7: Natürlich, natürlich. Aber Zeit ist verhandelbar, das ist so. Wenn man nun wartet bis am Schluss und dann noch sagt, jetzt haben wir noch 10 Minuten, dann wird das auch nichts. Das ist für mich aber eine Frage der kompetenten und präzisen Verhandlungsvorbereitung. Früh genug über den Verhandlungsrahmen zu verhandeln – da wird verhandelt, wie viele Runden man miteinander verhandeln will. Wie lange pro Runde. Und wenn mir da jemand sagt, maximal eine Stunde, dann frage ich, warum eigentlich? Nur eine Stunde Zeit zu haben, ist eine Position, und da muss man das mal hinterfragen. Dann kommt da vielleicht das Interesse, dass er sonst seinen Folgeauftrag verliere, und mein Interesse wäre, dass ich den Verhandlungsprozess präzise führen kann. Und da stelle ich meine berühmte kreative Frage «Wie machen wir das jetzt?» Da ist es vielleicht eine Option, dass er mit seinem Folgeauftrag spricht und den Termin versucht um eine Woche zu verschieben. Und dann verhandelt der mit dem Dritten und kommt zurück, und hat dann trotzdem zwei Stunden Zeit. Wir geben uns total oft zu früh mit Gegebenheiten als gegeben zufrieden. Man kann das alles in Frage stellen. Und natürlich ist es zeitintensiv. Ein Unternehmen kann und muss es sich aber leisten, diese Zeit zu investieren. Es ist ein Fehler, sich diese Zeit nicht zu nehmen.

NF: Wenn wir uns jetzt mal der anderen Seite zuwenden – was, würden Sie sagen, sind die Kernelemente von hartem Verhandeln?

Exp. 7: Keine Ahnung. Ich kann Ihnen sagen, was für mich hart heisst. Das heisst für mich konsequent und kompetent auf der Sachebene. Die meisten Verhandler sagen, hart zu verhandeln sei, gegeneinander zu verhandeln. Das finde ich völlig unnötig. Es gibt da dieses geflügelte Wort, «Hart in der Sache, weich zur Person», dass ich eigentlich nicht mag. Ich persönlich bin nicht weich, zu niemandem. Das wird Ihnen auch keiner sagen der mit mir verhandelt hat. Ich bin konsequent in der Sache und respektvoll in der Person. Ich bin kompromisslos, wenn es um meine Interessen geht.

NF: Kann man denn nicht sagen, dass hier die eigenen Interessen genauso kompetitiv verteidigt werden wie sonst die Positionen?

Exp. 7: Nein. Denn bei mir gibt es, neben diesem kompromisslosen Vertreten meiner Interessen, eine zweite Sache, die ich genauso gnadenlos anwende. Und das ist: Ich bin

in der Lage, das Gleiche meinem Gegenüber zuzugestehen. Das erkenne ich an. Und erst dann ist die Basis gegeben, dass jeder weiss, um was es geht. Das unter der Prämisse, dass ich weiss, was du möchtest – dafür muss man aber seine Interessen teilen.

NF: Nun haben wir etabliert, dass die Interessen, die wir konsequent vertreten, wichtig sind. Doch müssen sie nicht auch gerechtfertigt sein?

Exp. 7: Die objektiven Kriterien dienen nicht dazu, festzustellen, ob das Interesse gerechtfertigt ist. Die dienen dazu, das Interesse nachvollziehbar zu machen. Also nicht das Interesse an sich, dann sage ich nicht, das kannst Du nicht haben. Wenn er dann aber sagt 3'000%, dann sage ich, das ist Willkür. Da muss man sich dann fragen, woher die 3'000% kommen. Und wenn es denn da heisst, dass das ein anderes Unternehmen auch so mache, dann ist das für mich nicht legitim. Es ist nicht legitim zu sagen, es gibt einen, der ist auch ein Schwein. Legitimität wäre, wenn der Mietzinsreferenzsatz sinkt oder wenn die Marktpreise während drei Jahren kontinuierlich steigen. Das sind für mich legitime Kriterien. Und erst, wenn wir legitime Kriterien gefunden haben, denen wir beide zustimmen können, lassen wir diese in die Verhandlung miteinfließen. Der andere, der auch 3'000% nimmt, den erkenne ich nicht an. Das ist bloss ein Argument, um ihre Position zu untermauern, und das ist ein grosser Unterschied. Wir verhandeln in der Verhandlung darüber, welche Kriterien wir zulassen. Manche schaffen es, aufgenommen zu werden, und andere nicht. Nur die, welche beide akzeptieren können, finden Einlass in die Verhandlung. Das ist ziemlich anspruchsvoll.

NF: Generell empfinde ich alle Ihre Ausführungen als schlüssig, aber diese in einer Verhandlung anzuwenden, erscheint mir tatsächlich unglaublich anspruchsvoll.

Exp. 7: Ja, absolut.

NF: Was, wenn nun objektive oder von mir aus legitime Massstäbe gefunden wurden, diese aber nicht in die gleiche Richtung deuten? Sprich, der eine Massstab wäre sehr vorteilhaft für den einen und der andere für den anderen?

Exp. 7: Gar nicht schlimm. Das ergibt dann unsere «zone of possible agreement». Dann sind wir da legitim untermauert, zwischen zum Beispiel fünf und zwölf Prozent. Gut, dann wissen wir ja schon mal, dass es hier einen Spielraum gibt, der sich uns beiden erschliesst. Und dann prüft man die Kerninteressen und wir versuchen mittels der

kreativen Frage eine Lösung zu finden. Und wenn uns gar nichts einfällt, keine einzige Lösung, dann müssen wir uns fragen, wo in dieser ZOPA wir uns treffen sollen. Also suchen wir einen Punkt zwischen diesen fünf und zwölf Prozent.

NF: Wie wird dieser Punkt den gesucht? Kompetitiv?

Exp. 7: Das kommt praktisch nie vor. Man gibt sich zu schnell mit dieser Lösung zufrieden. Es gebe keine Optionsspielräume. Meine Erfahrung zeigt, dass es bei genauerem Hinsehen im Bereich der Optionen etwas mehr Spielraum gibt, als angenommen. Das setzt voraus, dass man sich seine Interessen im Voraus klarmacht. Wenn unser Interesse nur die Preisoptimierung wäre, dann würde der Spielraum sehr eng. Wenn wir uns aber klarmachen, dass es neben der Preisoptimierung noch andere Interessen gibt, wie Qualität, Kunden-Lieferantenverhältnis, Verlässlichkeit, wenn die Preise mal hoch gehen, und der Lieferant dann nicht gleich 30% mehr Preis verlangt. Dieses gegenseitige Vertrauen und Verständnis ist wichtig. Da geht es um die kreative Frage. Und vielleicht kommt es irgendwann zu der Situation, in der ich sage, dann müssen wir eben die Kosten aufteilen, dann ist es eben so. Aber bis ich diesen Satz sage, dann ist es eben so, da muss einiges passieren. Das ist Ultima Ratio.

Das ist auch nicht schlimm. Es muss einfach vorher alles versucht worden sein. Und deshalb bin ich auch so penetrant in Verhandlungen, aber nur, weil ich verhindern will, dass ich mich nachher ärgere.

NF: Bei meiner Lektüre des Harvard-Konzepts bin ich auf einen Satz gestossen, der mich irritiert hat. Wir sind in der gleichen Situation, wie Sie soeben von Ihnen beschrieben wurde, sprich die Regler sind zum Beispiel auf 5 und 12% eingestellt und beide können das legitim nachweisen. In dieser Situation soll man gemäss Harvard-Konzept, sofern es keine andere Möglichkeit gebe, sich in der Mitte treffen. Wäre das nicht weiches Verhandeln?

Exp. 7: Der Satz steht nicht in dem Buch.

NF: Seite 137.

Buch wird geholt

Exp. 7: Sagen Sie mir nochmal, wie der Satz da drinstehen soll.

NF: Das sich, falls beide Parteien für ihre Forderung objektive Kriterien heranzuführen können, zwischen diesen jedoch eine Diskrepanz besteht und man sich nicht anders einigen könne, man sich doch in der Mitte treffen könne.

Exp. 7: Wenn man sich wirklich nicht anders einigen kann, dann bleibt als Allerletztes die Möglichkeit, zu sagen, es gibt kein Argument, das für fünf oder zwölf spricht, dann lass uns bei 8,5 treffen, denn dann ist es für beide nachvollziehbar. Und vor allem bleibt das Ergebnis unabhängig von schieren Willensbekundungen – das sollte man nicht ausser Acht lassen. Die Hauptfunktion der Legitimitätskriterien ist, dass sie Willkür ausschliessen. Wenn wir also erreicht haben, dass sowohl zwölf und fünf in die Verhandlung aufgenommen wurden, dann könnte man sich in der Mitte treffen. Einfach bitte nur dann, wenn nichts anderes anwendbar wäre.

Man muss sich bewusst sein, das Harvard-Konzept ist sehr schwierig immer anzuwenden, wir geben da mehrere Tage Kurse mit den gleichen Leuten. Ich bilde mir da nicht ein, dass der am ersten Tag nach dem Kurs da in eine Verhandlung geht und diese führt, wie es ideal wäre. Das passiert nicht so schnell. Wir arbeiten mindestens in einem Zeitraum von drei Monaten mit den Leuten. Weil erst dann die Chance da ist, dass die anfangen, dieses Konzept in ihre Verhandlungen zu integrieren, so anspruchsvoll ist das. Ich kann ihnen in einer Stunde drei dreieckige Tricks zeigen, die Sie danach beim Bäcker anwenden können, aber das ist nicht das Ziel.

NF: Grundsätzlich sind also die individuellen Fähigkeiten des Verhandlungsführers ebenso bedeutend, wenn nicht sogar wichtiger als die Rahmenbedingungen?

Exp. 7: Ja, Verhandeln braucht Kompetenz. Die gute Nachricht ist, jeder kann es. Sie brauchen keine zwei Masterabschlüsse und 20 Jahre Lebenserfahrung. Es kommt darauf an, wie es jemandem nähergebracht wird. Wir haben dieses Model ja nicht erfunden, wir arbeiten nur damit. Dieses Konzept in seiner zauberhaften Schlichtheit ist in der Lage, Klimagipfelverhandlungen analysieren zu können, weil da nichts anderes passiert wie wenn eine Erzieherin mit einer echt fiesen Mutter verhandelt. Und das finde ich genial. Habe mir das nicht selbst ausgedacht. Ich bin erschlagen von der Brillanz dieses Konzepts.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 8

Interview vom 03. April 2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank

NF: Zu Beginn wäre ich froh, wenn Sie sich selbst kurz vorstellen könnten und ausführen, in welcher Form, wie häufig und wie lange Sie sich mit Verhandlungsführung beschäftigen.

Exp. 8: Meine Name Exp. 8 und bin seit fünf Jahren im strategischen Einkauf für ein Schweizer Telekommunikationsunternehmen tätig. Zuvor habe ich zwei Jahre lang ein Team für Dienstleistungseinkauf geleitet. Aktuell bin ich als Procurement Businesspartner tätig. Meine Rolle ist die Involvierung in das Beschaffungsgeschäft. Hier gehen wir davon aus, und es ist eigentlich auch erwiesen, dass 70-80% des Verhandlungserfolgs in der Precontractphase erzeugt wird. Hier können nämlich noch Wettbewerbspositionen und Machtverhältnisse geschaffen werden, was danach häufig schwierig werden kann. Meine Ausbildung erfolgte an der ETH mit Fokus auf Supply Chain Management

NF: Dann nehme ich an, dass Sie mit den Prinzipien des Harvard-Konzepts grundsätzlich bereits bekannt sind?

Exp. 8: Ja, absolut.

NF: Setzen Sie sich immer noch aktiv mit den Erkenntnissen der Forschung in diesem Bereich auseinander und glauben Sie, dass diese Erkenntnisse einen Einfluss auf Ihre Art zu verhandeln haben?

Exp. 8: Ich habe mich sicherlich während meinen Studium intensiv mit diesen Theorien auseinandergesetzt und habe inhouse auch schon das eine oder andere Verhandlungsseminar gegeben. Aktuell ist es eher ein Anwenden als eine intensive Beschäftigung damit.

NF: Kennen Sie auch «Die Kunst des Krieges»?

Exp. 8: Nein.

NF: Kurze Erklärung der Lehren Sun Tzu's

NF: Glauben Sie generell, ob eine der Theorien einen signifikanten Einfluss auf Ihre Art zu verhandeln hatten?

Exp. 8: Ja – das Harvard-Konzept bestimmt. Dies insofern, dass es sich um einen Ansatz handelt, der meinem Charakter und Wesen recht gut entspricht. Ich bin da von Natur aus eher kompromissbereit. Ich setzte sehr auf lang anhaltende Partnerschaften. Ist aber auch davon abhängig, welche Art von Beziehung man zu den Lieferanten hat – im Bereich der strategischen Partnerschaft bieten sich aber die Überlegungen nach Harvard an.

NF: Sehen Sie das Harvard-Konzept also grundsätzlich als eine Form des Kompromisschliessens?

Exp. 8: Ja, also Kompromisse im Sinne von Win-Win. Das ist natürlich nicht in jedem Fall möglich. Und dann geht es darum, Fachpositionen zu betrachten und auch Entgegenkommen zu zeigen, da man sicher zu einem späteren Zeitpunkt wieder eine Verhandlung mit dem Partner führen wird.

NF: Das zielt jetzt etwas auf die langfristigen Ergebnisse aus zahlreichen Verhandlungen ab. Glauben Sie also, dass man mit hartem Verhandeln kurzfristig bessere Ergebnisse erzielen kann?

Exp. 8: Ich glaube nicht, dass das Harvard-Konzept immer vorteilhaft ist. Je nachdem ist die Verhandlung von der Voraussetzung her darauf ausgelegt, die Zusammenarbeit zu beenden, da kann es möglich sein, dass man mit hartem Verhandeln sehr gute Ergebnisse erzielt. Wenn man aber langfristig kooperiert, dann ist der Harvard-Ansatz sicher vorteilhafter.

NF: Wenn Sie in einer Partnerschaft mit einem Verhandlungsführer konfrontiert sind, der immer sehr hart verhandelt – hat das einen Einfluss auf Ihre Art zu verhandeln?

Exp. 8: Ja, ganz klar.

NF: Ist die Veränderung psychologischer oder strategischer Natur – sprich geplant oder affektiv?

Exp. 8: Interessante Frage – ich glaube, das ist sehr deutlich auf der psychologischen Seite. Das Harvard-Konzept sagt ja sehr klar, dass man sich auf die Sache beziehen soll

und nicht auf Positionen etc. Aber das ist nie zu 100% machbar. Ich hatte bereits Verhandlungen, bei denen das Gegenüber sehr aggressiv vorging. Natürlich versucht man da ruhig zu bleiben, aber man kann nicht ausschliessen, dass das in jeder Situation überhaupt möglich ist. Wie im Sport – zum Teil lässt man sich immer provozieren. Was den strategischen Aspekt betrifft, das kann man zwar so machen, dafür muss man es aber vorher bereits wissen. Da wird dann geprüft, wo das Gegenüber verwundbar wäre, man kann auch ins Feld führen, dass die Partnerschaft sich vielleicht auch verschlechtern könnte.

NF: Wenn Sie nun sagen, es wird geprüft, wo der andere verwundbar ist: Wieso ist das wichtig, das zu wissen?

Exp. 8: Das gehört zur Vorbereitung. Ich will wissen, wo und wie er dasteht. Wenn man hier seine Hausaufgaben richtig gemacht hat, kann man von Anfang an klarmachen, dass man bei diesen Punkten keine Kooperation zeigen wird, wenn er bei den anderen Aspekten, die einem selbst wichtig sind, nicht kooperiert. Hier ist einfach die Vorbereitung effektiv Key für den Erfolg.

NF: Wenn nun durch die Vorbereitung offensichtlich wird, dass das Gegenüber zwingend auf den Vertrag abgewiesen ist – würde das Ihre eigene Art zu verhandeln beeinflussen?

Exp. 8: Ja – wenn ich sehe, dass ich mit der üblichen Vorgehensweise nicht meine Ziele erreiche, dann glaube ich, dass es in der Natur des Menschen liegt, solche Abhängigkeiten stärker auszunutzen.

NF: Wenn wir jetzt wieder von einem ausgeglichenen Machtverhältnis ausgehen, gibt es in einer Verhandlung ja stets viele verschiedene Aspekte, die geklärt werden müssen, nicht nur etwa den Preis. Wenn jetzt beim Preis keine Einigung möglich ist – werden da aktiv Lösungen für dieses Problem in Form von Alternativen gesucht – zum Beispiel in Form von längere Garantien oder ähnlichem?

Exp. 8: Ja, das passiert natürlich oft. Bei Preisen gibt es häufig diese «anchoring», wo dann einfach mal generell festgehalten wird, wo man ungefähr landen möchte. Bei komplexeren Verhandlungen kann es sein, dass alle Themen aufgeführt werden müssen, um eines nach dem anderen abzuarbeiten. Am Schluss bleibt dann einfach noch der Preis für die letzte halbe Stunde nach einer Verhandlung von vier Tagen. Da muss man

Lösungen finden. Wir hatten den Fall, und schlussendlich musste man sagen, ok, der Preis wird um 10% angepasst, dafür läuft der Vertrag ein Jahr länger. Dieses «give and take» ist unglaublich wichtig. Erfahrungsgemäss ist der Preis immer der schwierigste Verhandlungspunkt, einfach auch, weil der in der Hierarchie immer gerechtfertigt werden muss. Da fällt es einem leichter, eine längere Laufzeit des Vertrags intern zu verkaufen als einen höheren Preis.

NF: In der Theorie gibt es die Annahme, dass Verhandeln nach Harvard eigentlich nur die erste Phase der Verhandlung darstellt. Hier kann ohne «Schmerz» der Kuchen grösser gemacht werden. Früher oder später kommt aber der Moment, an dem man sich bewusstmachen muss, dass eins mehr für dich, eins weniger für mich bedeutet. Würden Sie dem zustimmen?

Exp. 8: Nein, das glaube ich nicht. Man hat zum Teilen einen Preis, bei dem es unterschiedliche Vorstellungen gibt – wir wollen eventuell 80 und der Lieferant 100. Wenn der Lieferant nun auf 80 einget, dafür aber eine Laufzeit von vier statt drei Jahren fordert, dann ist man in der Summe in einer Situation, bei der der Lieferant insgesamt mehr verdient und ich meinen Preis so senken konnte, dass es für mich passt. Das ist dann ein effektives Win-Win. Entsprechend ist es nicht immer so, dass es am Ende in den kompetitiven Bereich wechseln muss. Es kann, muss aber nicht.

NF: Zu Beginn sind Sie bereits auf die Wichtigkeit der Vorbereitung eingegangen. Nun konnten Studien aber nachweisen, dass sich viele Verhandlungsführer nur sehr oberflächlich mit der Vorbereitung befassen. In diesem Zusammenhang die Frage: Wie bereiten Sie sich auf eine Verhandlung vor?

Exp. 8: Wir haben hier firmeneigene Checklisten. In einem Grosskonzern ist auch das Stakeholdermanagement sehr wichtig. Auch die Frage, wo haben wir bereits ein Beziehungsnetz zur anderen Partei, wo haben wir Ansatzpunkte. Oftmals kennen sich der CEO der eigenen Firma und der Finanzchef des anderen aus dem Studium. Wenn man da in der Verhandlung dann nicht Ergebnisse liefern kann, wird über das Top-Management eskaliert. Das gilt es natürlich zu verhindern. Wenn ich sehe, dass das Gegenüber Kontakte in das eigene Kader hat, muss man natürlich reagieren und diese Personen informieren, dass man als Unternehmen mit einer Stimme sprechen müsse. Hier muss man diese Kontakte von Beginn an versuchen zu unterbinden. Auch muss man sich mit dem Lieferanten befassen. Was will der Lieferant aktuell im Markt – Anteile gewinnen,

braucht er Marge oder ist das ein neuer Sales, der einfach beweisen muss, dass er ein Geschäft abschliessen kann? Da gibt es unzählige Punkte, die man abklären muss.

NF: In Bezugnahme zur Eskalation ins Top-Management – kommt so etwas oft vor?

Exp. 8: Im Schweizer Markt deutlich häufiger als man denkt. Man kennt sich untereinander, und bedingt dadurch, dass wir mit vielen Schweizer Unternehmen zusammenarbeiteten, gibt es häufig Kontakte untereinander. Dies wird oftmals auch versucht, bewusst auszuspielen. Das wird aktiv versucht aufzubauen. Manchmal ist das sehr undankbar, hinderlich oder auch peinlich, wenn der CEO des Lieferanten das eigene Kadermitglied anruft, und der einem dann ein wenig in den Rücken fällt.

NF: Hier wird deutlich, dass die Information und Kontakte, die man über seinen Partner hat, entscheidend sein können. Wie versucht man diese nun zu sammeln? Auf die gleiche Weise, wie man es versucht bei sich selbst zu verhindern – also über Kontakte in die andere Unternehmung?

Exp. 8: Ja, aber häufig hilft auch bereits, die Zeitung zu lesen und den Markt zu kennen. Man muss einfach versuchen zu erkennen, was die Ziele des anderen Unternehmens sind.

NF: Das sind jetzt die externen Informationen, die zusammengesucht werden können. Versucht man auch an interne Informationen zu gelangen?

Exp. 8: Ja, das ist im Daily Business inbegriffen, dass man versucht die Informationsbasis anzureichern. Aber ich bin bis jetzt nie bewusst vor einer Verhandlung auf Personen zugegangen, um jemanden auszuleuchten oder Informationen zu gewinnen. Das sind mehr Dinge, die man im Gespräch aufschnappt, oder auch in der Verhandlung selbst, und dann so verwendet.

NF: Wenn man sich jetzt also gut auf eine Verhandlung vorbereitet und alle Register gezogen hat - glauben Sie, dass es in einer Verhandlung Gewinner und Verlierer gibt?

Exp. 8: Es ist nicht das Ziel, aber das kann passieren. Ist dann einfach sicher keine nachhaltige Beziehung. Wenn man sich fragt, ob das häufig geschieht, muss man sich zuerst einmal fragen, was eine Verhandlung überhaupt ist – das kann ja schon die Diskussion in der Beziehung sein, wie man den Samstagabend verbringt. Das Spektrum ist so weit, aber im Geschäftsumfeld muss ich aber sagen, ja. Man versucht ja aktiv

Wettbewerbspositionen zu erarbeiten und wenn dann ein Lieferant Einkaufsvolumen verliert, dann wird er sich sicher als Verlierer betrachten. Wenn man eine Ausschreibung für einen Auftrag macht, zum Beispiel für eine Dienstleistung, und man dann einen langjährigen Lieferanten übergeht, wird der sich als Verlierer sehen. Oder im Bereich einer Exit-Strategie ist es immer möglich, dass es Scherben geben wird.

NF: Wenn wir nun von ebenso einem langjährigen Lieferanten sprechen, ist man dann als Unternehmen überhaupt in der Lage, auf diese Beziehung zu achten oder muss der wirtschaftliche Faktor im Zentrum stehen?

Exp. 8: Das ist abhängig von der «Supply und Demand»-Macht. Bei einer strategischen Partnerschaft ist es meiner Erfahrung nach so, dass man 2-3 strategische Partnerschaften hat, die auch wirklich diesen Namen verdienen. Da sind effektiv Ziele definiert, die man gemeinsam verfolgt. Wenn diese erreicht sind, kommen die finanziellen Aspekte zu tragen. In Schönwettersituationen wird immer von Partnerschaften gesprochen, wenn das Wetter aber umschlägt, sind die wirtschaftlichen Faktoren klar im Zentrum der Überlegungen.

NF: Also solange alles gut funktioniert, wird nach Harvard verhandelt, ist die Ausgangslage aber schwieriger, kommen stärker kompetitive Aspekte zum Tragen?

Exp. 8: Ja genau. Also ein Beispiel: Corona und Hamsterkäufe. Alle Leute beginnen nur noch für sich selbst zu schauen – das ist ein menschlicher Instinkt, der auch in der Geschäftswelt zum Tragen kommt.

NF: Wenn wir jetzt davon ausgehen, dass eine Verhandlung mit jemandem geführt wird, der sich menschlich als äusserst schwierig erweist – verändert das Ihre Vorgehensweise?

Exp. 8: Ja – nach Harvard sollte man ja gleichbleiben. Da hilft es, gut vorbereitet zu sein. Aber es hat auch mit den Abhängigkeiten zu tun. Wenn man nicht in der Machtposition ist, versucht, das abprallen zu lassen – ist aber natürlich nicht immer einfach.

NF: Würden Sie jemandem, der versucht, im Sinne von hartem Verhandeln, Sie zum Beispiel mit persönlichen Angriffen zu verunsichern, immer noch gleich viel Entgegenkommen zeigen wie sonst jemandem?

Exp. 8: Diese spezifische Situation habe ich so noch nie erlebt – aber ich glaube kaum. Was hingegen passiert, ist, dass Du, der verhandelst, nur selten derjenige bist, der dann auch entscheidet. Im Idealfall ist es ein Mandat und ich kann selbständig entscheiden. Es kann aber auch bewusst so gespielt werden, dass man gegen Ende der Verhandlung dann einbringt, dass das Ergebnis zuerst noch intern abgeklärt werden muss. Danach werden neue Forderungen gestellt. Wenn es hart auf hart kommt, wird man das immer versuchen. Hat auch den Vorteil, dass man dann die Emotionen der Verhandlung wieder aus dem Kontext herausnehmen kann und nicht mehr so stark involviert ist.

NF: Ist das nicht klassisch hartes Verhandeln, wenn man eine Vereinbarung trifft, die Verhandlung beendet und anschliessend mit neuen Forderungen an den Tisch zurückkommt?

Exp. 8: Wir versuchen, wenn immer möglich, ein Mandat zu geben, dass man auch einen Abschluss machen kann. Bei Grossgeschäften hat man aber häufig ein-, zwei- wenn nicht sogar dreistufiges Entscheidungsgremium.

NF: Generell schwingt immer ein bisschen das Thema der Macht bei den Antworten mit. Wie schätzen Sie Ihre respektive die durchschnittliche Macht Ihres Unternehmens gegenüber einem Verhandlungspartner ein?

Exp. 8: Sehr unterschiedlich. Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, wenn immer möglich mit Schweizer Unternehmen zusammenzuarbeiten. Hier sind wir als SMI-Unternehmen sehr oft in einer sehr guten Position. Ich glaube aber, dass wir unsere Macht in diesem Zusammenhang deutlich stärker ausspielen könnten, was wir aus Reputationsgründen jedoch nicht tun. Auf der anderen Seite sind wir Kunden von Unternehmen wie Google, Apple oder Microsoft. Da hat man keine Verhandlungsposition. Da ist man froh, wenn man überhaupt genug Menge bekommt. Durchschnittlich von 1'000 Lieferanten sind wir bei 950 in einer guten Position – bei Volumen ist es eher bei 50-50 einzuschätzen. Das ist «take it or leave it».

NF: Um den Aspekt der Reputation aufzugreifen – glauben Sie, dass diese einen grossen Einfluss auf eine Verhandlung haben kann?

Exp. 8: Auch, wenn das natürlich sehr subjektiv ist, so glaube ich doch, dass das sicher so ist. Man sieht das auch schon, wenn man sich anschaut, mit welchen Preisen deutsche

Unternehmen an uns offerieren – diese Tarife sind extrem viel höher, einfach, weil man ein Schweizer Kunde ist. Das ist natürlich Reputation. Das zieht sich natürlich generell durch. In unserem Fall ist es natürlich im Bereich der Reputation auch relevant, wie man generell in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Wenn wir mit einer kleinen Druckerei hart ins Gericht gehen, sind wir am nächsten Tag in der Presse mit einem direkten Reputationsverlust. Deshalb können wir die Verhandlungsposition, die wir haben, auch nicht voll ausspielen.

NF: Diese gemässigte Vorgehen beruht also eher auf der Angst vor negativen Konsequenzen als auf dem Bedürfnis, fair zu verhandeln?

Exp. 8: Das geht so ein bisschen einher.

NF: Kann man mit einem harten Verhandler, obwohl dieser vielleicht immer wieder seine Macht zeigt, eine gute lang anhaltende Geschäftsbeziehung pflegen?

Exp. 8: Da bin ich überzeugt. Das ist auch notwendig. Das können sehr gute Geschäftsbeziehungen sein, weil man sich da effektiv nicht scheut, Forderungen im Detail ausdiskutieren.

NF: Grundsätzlich geht das Harvard-Konzept ja davon aus, dass man sich von Positionen hin zu den Interessen, die ja die Gründe sind, wieso man eine Position vertritt, bewegen sollte. So gibt man natürlich auch Informationen über sich selbst weiter. Sun Tzu glaubt, dass man sich so unnötig verletzbar machen würde. In diesem Zusammenhang die Frage – kann man seinem Verhandlungspartner vertrauen?

Exp. 8: Das kann man nicht allgemein beantworten. Da geht es um den gemeinsamen Hintergrund. Häufig besteht ja bereits eine Beziehung zwischen den Unternehmen, dazu kommt dann auch noch das eigene Bauchgefühl.

NF: Gibt es denn Lieferanten, denen mehr vertraut wird als anderen?

Exp. 8: Definitiv. Die, die man persönlich schon kennt. Auch der Sektor ist entscheidend. Wenn wir den Autohändler nehmen – der versucht, Dich immer über den Tisch zu ziehen, da hat man kein Vertrauen. Dann gibt es die Bank, zu der man eigentlich Vertrauen hat, aber man ist sich auch hier bewusst, dass man über den Tisch gezogen wird, man vertraut

aber trotzdem. Es gibt einfach sehr viele Faktoren, die da zusammenfließen, und am Ende eigentlich ein Bauchgefühl auslösen, wie weit man seinem Gegenüber trauen kann.

NF: Ist denn nicht ein gewisses Mass an Grundvertrauen nötig, um überhaupt verhandeln zu können?

Exp. 8: Ja, ganz klar – das versucht man auch immer aufzubauen und in die Waagschale zu werfen.

NF: Würde man aber seinem Gegenüber nicht zum Teil auch gerne missverständliche oder unvollständige Informationen weitergeben? Wo ist die Grenze, was noch geht und was nicht mehr?

Exp. 8: Ich persönlich habe noch nie versucht, mit «misleading information» zu arbeiten. Viel eher versucht man vielleicht, das Eine oder Andere zu verschweigen. Aber falsche Informationen bergen häufig das Risiko, einem früher oder später wieder einzuholen.

NF: Glauben Sie aber, dass ein solches Vorgehen als verbreitet bezeichnet werden kann?

Exp. 8: Davon bin ich absolut überzeugt.

NF: Wenn nun die Vorstellungen der Verhandlungsergebnisse von Ihnen sehr weit von jenen Ihres Gegenübers auseinanderliegen – was wäre Ihre Vorgehensweise?

Exp. 8: Ein Schritt zurück. Alternativen suchen und vor allem, Wettbewerb auf dem Markt für den Anbieter schaffen. So stärkt man die eigene Position.

NF: Und in der Verhandlung selbst?

Exp. 8: Das hat für mich mit Anchoring zu tun. Da kann auch klar gesagt werden, dass bei solchen Forderungen sicher kein Ergebnis möglich sein wird. Vielleicht kann man auch Optionen aufzeigen, um keine Zeit zu verschwenden.

NF: Wenn wir schon von Anchoring sprechen – Wie weit vom eigentlichen Zielpreis würde man die eigene Verhandlung beginnen?

Exp. 8: Klassisches Beispiel hier ist der Strandverkäufer. Wenn der bei 40 Dollar beginnt und am Ende kommt man bei fünf an – dann ist klar, dass man über den Tisch gezogen

werden sollte. Diese Situation hatten wir im Geschäft auch schon. Da verliert man zu viel Glaubwürdigkeit, wenn der Punkt zu weit entfernt ist. Aber so um den Dreh – etwa 20%.

NF: Man könnte in dieser Situation, dass die Vorstellungen weit auseinanderliegen, auch versuchen, objektive Kriterien anzuwenden. Glauben Sie, dass das möglich ist?

Exp. 8: Schwierig. Das ist stark vom Markt abhängig – im Aktienmarkt kann man das sicher, viel objektiver wird es nicht. Aber natürlich versucht bei sowas jeder, seine eigene Position zu untermauern. Das ist dann wieder eine Frage des Vertrauens.

NF: Glauben Sie, dass man mit sachbezogenem Verhandeln in jeder Situation, egal ob kurz- oder langfristig, das bessere Ergebnis für die Beziehung erreichen kann, oder kann auch hartes Verhandeln vorteilhaft sein?

Exp. 8: Nein, das glaube ich nicht, auch wenn mir gerade kein passendes Beispiel einfallen will.

NF: Glauben Sie, dass in einer Verhandlung die individuellen Fähigkeiten eines Verhandlungsführers entscheidend sind?

Exp. 8: Ich bin überzeugt, dass das einen grossen Teil des Verhandlungserfolgs ausmacht. Dass zwei Unternehmen sich finden können, und zusammenarbeiten können, schafft man eigentlich immer – aber wie die Ausgestaltung des Vertrags aussieht, wie eine Exit-Strategie in einer Partnerschaft aussieht, da sind individuelle Fähigkeiten elementar.

NF: Und in Relation zu den Machtverhältnissen? Was ist wie wichtig?

Exp. 8: Die Machtverhältnisse sind der grundlegendste Punkt, der vorgibt, ob es eine Zusammenarbeit geben wird – es ist auf einer anderen Ebene angesiedelt. Die Fähigkeiten sind das Feintuning, was in gewissen Fällen aber enorme Vorteile sichern kann. Also ist die Zusammenarbeit auch ohne individuelles Talent möglich, Weitsicht und eine gute Zusammenarbeit braucht aber mehr.

(Ende der Befragung)

Experte: Exp. 9

Interview vom 24. März 2020

Vorstellung, Begrüssung, Dank.

Kommentar von Exp. 9 bezüglich Thema: Lukrativität und Beziehung sind grundsätzlich sehr nahe beieinander, wobei Lukrativität als kurzfristig verstanden wird und die Beziehung als die Basis für langfristige Lukrativität.

NF: Zu Beginn würde ich Sie bitte, sich schnell vorzustellen und zu erläutern, wie lange und wie häufig Sie sich mit Verhandlungsführung schon beschäftigen.

Exp. 9: Mein Name ist Exp. 9, CEO eines Unternehmens, das Klimadecken herstellt, sprich die Kühlung und Belüftung von Räumen und Gebäuden «state of the art» gewährleistet. Das Prinzip dahinter ist, in der Lage äusserst klimaneutral zu kühlen. Hierbei werden jährlich ca. 100 Mio. Umsatz generiert. Meine Aufgabe ist die Leitung der Standorte in den verschiedenen Ländern und das Projektgeschäft in der Schweiz, dies in Personalunion. Grundsätzlich werden alle Projekte, welche einen gewissen Betrag überschreiten, von mir persönlich verhandelt.

NF: Haben Sie bei diesen Verhandlungen die Literatur oder generell die Theorie der Verhandlungsführung beeinflusst?

Exp. 9: Nein, hier sehe ich keinen direkten Einfluss auf das Geschäft.

NF: Hatten Sie bereits Berührungspunkte mit dem Harvard-Konzept?

Exp. 9: Bereits sehr lange nicht mehr.

NF: Kennen sie «Die Kunst des Krieges»?

Exp. 9: Dadurch, dass ich in meiner Laufbahn auch Strategie unterrichtet habe, bin ich damit vertraut. Wenn man die Historie der Strategie beleuchtet, stösst man zwangsläufig auch auf dieses Buch. Aber beide Werke hatten keinen bewussten Einfluss auch mich.

NF: Wenn wir das nun als Spektrum betrachten, auf der einen Seite Sun Tzu, und auf der anderen das Harvard-Konzept. Wo würden Sie sich einordnen?

Exp. 9: Eher auf der Harvard-Seite, das ist eine ganz bewusste Entscheidung, so zu verhandeln. Ich glaube, dass man so weiterkommt. Es ist für uns entscheidend, Beziehungen aufzubauen. Der Aufwand, solche Projekte wie unsere aufzubauen, ist enorm hoch. Wenn also die Beziehung stabil ist, kann in Folgeprojekten dieser Aufwand sukzessiv minimiert werden. Ich bin der festen Überzeugung, dass immer nach dieser Art verhandelt werden sollte. Natürlich gibt es auch Situationen, wo man gezwungen ist, mit Personen zusammenzuarbeiten, mit denen man keine Partnerschaft haben möchte – da kommt man eines Tages an den Punkt, wo es nur noch darum geht, nicht zu verlieren. Aber immer, wenn man sich erhoffen kann, dass man wieder in eine Geschäftsbeziehung kommen wird, sollte versucht werden, nach Harvard zu verhandeln.

NF: In der Literatur gibt es die These, dass Verhandeln nach Harvard nur die erste Phase der Verhandlung abdeckt, wo man noch ohne grosse Verluste die Interessen des anderen berücksichtigen kann, früher oder später, aber immer der Punkt kommt, an dem eins mehr für mich, eins weniger für Dich bedeutet. Wie stehen Sie da dazu? Kann da immer noch nach Harvard verhandelt werden?

Exp. 9: Der Kuchen wurde ja so bereits grösser gemacht, und so fällt es einem leichter, nicht bei jedem Detail hart verhandeln zu müssen. Es besteht also eine gewisse Abhängigkeit.

NF: Wenn Ihr Gegenüber immer sehr hart verhandelt, hat das einen Einfluss auf die eigene Art zu verhandeln? Und ist diese Veränderung psychologischer oder strategischer Natur?

Exp. 9: Ja, das hat natürlich einen Einfluss, aber man sollte versuchen, hier wirklich strategisch darauf zu reagieren und nicht emotional.

NF: Wenn die Preisvorstellungen weit auseinanderliegen, werden aktiv andere Lösungsoptionen gesucht, und wie hoch ist der benötigte Zeitaufwand?

Exp. 9: Solche Lösungen werden immer aktiv gesucht und selbst, wenn der Zeitaufwand dafür sehr gross sein kann, lohnt es sich, diese Zeit zu investieren.

NF: In der Lehre wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass die Vorbereitung auf eine Verhandlung ein signifikanter Indikator für das Ergebnis einer Verhandlung sei. Konträr

dazu kann aber festgestellt werden, dass sich viele Verhandlungsführer nur oberflächlich auf eine Verhandlung vorbereiten. Wie sähe für Sie eine ideale Vorbereitung aus?

Exp. 9: Ich muss meinen eigenen Spielraum kennen. Ich muss wissen, wie weit ich gehen kann, und mir bereits im Vorfeld überlegen, wie und was für Optionen ich meinem Verhandlungspartner bieten kann, um den Kuchen zu vergrößern oder ihn vielleicht anders zu verteilen.

NF: Was ist denn eigentlich Ihr Ziel in einer Verhandlung?

Exp. 9: Ein vertretbarer Vertragsabschluss ist das Ziel. Das ist aber natürlich situationsabhängig. Es kann auch sein, dass man in gewissen Situationen, um eine gute Beziehung herstellen zu können, einen rein finanziell nicht unbedingt vorteilhaften Vertrag annehmen muss. Da gibt es aber viele Aspekte, die hineinspielen. Wenn ich nun zum Beispiel ein Auftrag nicht annehme, mache ich natürlich die Tür für einen anderen Anbieter auf. Es muss mir ja also etwas wert sein, dass diese Tür zubleibt. In anderen Situationen muss man gegebenenfalls auch Schadensbegrenzung betreiben, also wenn im Vorfeld Dinge geschehen sind, die es auslösen, dass man einfach das eigene Werk füllen muss.

NF: Werden im Rahmen der Vorbereitung auch aktiv Informationen über die Verhandlungspartner zusammengetragen? Und wie geht man hierbei vor?

Exp. 9: Ja, gerade in unserer Industrie ist das wichtig. Hier kann man auch über gemeinsame Bekannte versuchen, gewisse Dinge zu erfahren, und natürlich sind finanzielle Background-Checks wichtig

NF: Werden diese Informationen nur zusammengetragen, um herauszufinden, ob das Gegenüber ein guter Geschäftspartner ist, oder auch um seine Situation zu analysieren – sprich dieses Wissen auch einzusetzen?

Exp. 9: Naja, es geht auch darum zu erkennen, wo seine Bedürfnisse sind und wie ich diese ansprechen kann. Solche Informationen werden dann auch in der Verhandlung im Sinne von Taktiken benutzt.

NF: Glauben Sie, dass es in Verhandlungen Gewinner und Verlierer gibt, und wie würden Sie definieren, wann eine Verhandlung verloren wurde?

Exp. 9: Ja, selbstverständlich. Leider. Ich gehe mit gewissen Vorstellungen in ein Gespräch. Kann ich diese nicht durchbringen, gewinne ich vielleicht den Vertrag, verliere aber die Verhandlung. Wenn ich etwas tun muss, dass eigentlich nicht meinem ursprünglichen Plan entspricht, habe ich die Verhandlung verloren.

NF: Wie sehen Sie das im Zusammenhang eines BATNAs, und wird aktiv versucht, ein solches aufzubauen?

Exp. 9: Wenn man keine Alternativen hat, muss man zuweilen das nehmen, was einem geboten wird. Aber nein, ich bin eigentlich ein Verfechter von Win-Win, selbst wenn ich die Verhandlung durch so etwas gewinnen könnte, wird mir das mein Gegenüber früher oder später zurückzahlen. Aber vorkommen kann das natürlich.

NF: Kann es sich ein Unternehmen leisten, auf Lukrativität für den anderen zu achten?

Exp. 9: In “the long run” muss man das. Das ist entscheidend für die Zukunftsplanung. Dass man das nicht immer kann, ist aber grundsätzlich Fakt. Ich muss ja mein Werk füllen. Mein Verhandlungspartner wird das aber nie vergessen und sich an den guten Preis vom letzten Mal erinnern, und mindestens einen genauso guten Preis beim nächsten Mal wollen.

NF: Würde Sie der Aussage zustimmen, dass jeder dafür verantwortlich ist, auf sein Unternehmen zu achten, und nicht auf das des anderen?

Exp. 9: Ein Stück weit stimmt das bestimmt.

NF: Wenn Sie sich nun entscheiden müssten zwischen einer Vertragsoption, die für Sie finanziell äusserst lukrativ wäre, und einer, die die Beziehung zum Lieferanten verbessert – wie würden Sie sich entscheiden?

Exp. 9: Wenn immer ich es mir leisten kann, versuche ich die Beziehung zu festigen, aber wenn es hart auf hart kommt, muss man zum Teil einfach sein Werk füllen.

NF: Glauben Sie, dass in einer Situation mit einem zwischenmenschlich schwierigen Verhandlungspartner man immer noch das gleiche Mass an Entgegenkommen zeigen kann wie bei jemandem, der einem sympathisch ist?

Exp. 9: Win-Win wird nur dort angestrebt, wenn man eine Partnerschaft aufbauen oder festigen möchte. Mit schwierigen Kunden, auch wenn diese lukrativ wären, wird deutlich härter verhandelt. Das ist jetzt im Gegensatz zu vorher dann doch deutlich psychologisch geprägt. Das generelle Problem ist ja eigentlich, dass die Verkaufszeit beschränkt ist. Und ich möchte meine Zeit dort investieren, wo sich der grösste Outcome andeutet. Nicht im einzelnen Geschäft, sondern langfristig. Es gibt Leute, mit denen muss man aber Geschäfte machen und mit diesen wird hart verhandelt.

NF: Generell wird ja davon ausgegangen, dass die jeweiligen Machtverhältnisse zwischen den Verhandlungspartnern entscheidend dafür sind, wie verhandelt wird. Wie stark würden Sie Ihre eigene Machtbasis in einer durchschnittlichen Verhandlung einschätzen?

Exp. 9: Grundsätzlich habe ich keine Macht in einer Verhandlung. Ich bin auf der Verkaufsseite – einkaufsseitig ist natürlich eine gewisse Macht vorhanden. Aber grundsätzlich, auch wenn ich über diese Macht verfügen würde, glaube ich nicht, dass man das einsetzen sollte. Es gibt aber Teilnehmer im Markt, zum Beispiel Generalunternehmer, die bekannt sind dafür, Macht einzusetzen. Hier wird Macht primär über den Preis Ausdruck verliehen. «Hier ist der Preis, mehr Geld habe ich nicht», und so kann natürlich auch ein Teufelskreis entstehen. Das ist ein Krieg, den man verliert. Aber wenn man sich durch eine konstante Leistung auszeichnet und sich den Ruf von Qualität erarbeitet hat, können diese Machtspiele eingeschränkt werden. Hier will ich auch nicht aktiv versuchen, irgendeine Form von Machtbasis aufzubauen. Das ist ein Grundsatzentscheid. Hierbei steht eigentlich aber nicht primär ein Fairnessgedanke im Vordergrund, sondern, dass ich glaube, dass man auf dieser Basis langfristig eher eine erfolgreiche Beziehung führt. So kann man kurzfristig vielleicht einen Vertrag verlieren, langfristig aber Kunden gewinnen. Hierbei muss man sich generell versuchen, sich aus diesen Machtspielen herauszuhalten. Das ist nicht Fairness, sondern eine Einstellung.

NF: Im Sinne des Harvard-Konzepts soll man versuchen, sich von Positionen hin zu Interesse zu begeben, um so durch diese Informationsweitergabe die Möglichkeit zu schaffen, den Kuchen zu vergrössern. Im Sinne Sun Tzu's macht man sich durch eine solche Weitergabe von Informationen verletzlich dem anderen gegenüber. Wie stehen Sie dazu?

Exp. 9: So einfach ist das nicht. Natürlich werden gewisse Punkte weitergegeben, und das wird dann auch verwendet und das kann auch negative Folgen haben. Aber man gibt ja auch nicht einfach alles weiter und präsentiert sich auf dem Silbertablett. Wenn aber nichts weitergegeben wird, kann der Kuchen nicht grösser werden.

NF: Wenn wir also davon ausgehen, dass gewisse Punkte von seinem Gegenüber verheimlicht werden, wie weit würden Sie dann Eröffnungsgebot von Ihrem eigentlichen Zielpreis entfernt setzen?

Exp. 9: Früher war das doch eine Spanne von 30-50%. In den letzten Jahren wurde das aber gezielt versucht zu mindern, denn man ist sonst einfach nicht glaubwürdig. Aktuell sind das Rabatte im einstelligen Bereich – niedrig, zweistellig nur in Ausnahmefällen.

NF: Sehr hohe Forderungen zu Beginn einer Verhandlung können auf der anderen Seite auch als zentraler Bestandteil der Verhandlung gewertet werden.

Exp. 9: Diesen Krieg verliert man, bevor er begonnen hat. Ich gehe lieber mit einem deutlich kleineren Spielraum in die Verhandlung und muss schnell anfangen, über den Kuchen zu sprechen. Da muss man dann versuchen, Optionen zu finden, wie man es machen kann, ihn zu vergrössern. Da wird dann versucht das Spielfeld zu verändern. Da gibt es diverse Möglichkeiten wie Skonto, hohe Anzahlungsraten etc. Ohne diese hohen Spielräume wirkt man massiv glaubwürdiger, so konnten auch verlorene Kunden zurückgewonnen werden. Es kann natürlich auch sein, dass es einem ein Kunde sehr übelnimmt, wenn er feststellt, dass die eigenen Preise sehr deutlich überzogen waren.

NF: Ein weiterer Punkt des harten Verhandeln ist, zu versuchen, seinem Gegenüber eine alternative Version der Tatsachen aufzuzeigen. Wenn wir davon ausgehen, dass Bluffen generell akzeptiert ist, wo wird dann die Grenze zwischen vertretbarem und unvertretbarem Vorgehen gezogen?

Exp. 9: Das ist sehr unterschiedlich und dafür muss man wissen, wer das Gegenüber ist und was seine Erwartungen sind. Es gibt Leute, die dieses Feilschen wollen, und solche, bei denen man das auf keinen Fall tun darf. Wo die Grenze ist, ist also situationsabhängig. Wenn man ehrlich ist, dann bluffe ich natürlich. Indem man sehr selbstsicher in Versprechen geht, wo man eigentlich gar nicht so selbstsicher ist oder vorgibt, mehr

Optionen zu haben als man eigentlich hat, wird etwa angefangen zu bluffen. Die Grenze ist da, wo das Win-Win aufhört.

NF: Was glauben Sie, wird häufiger nach Win-Win oder eher nach Win-Lose verhandelt?

Exp. 9: Leider nicht Win-Win. Aber im «Longrun» eigentlich schon. Die Tendenz geht in die Richtung Win-Win, früher war es 50 / 50, aber heute sieht es anders aus. Das hat auch stark mit dem Image, das man haben möchte, zu tun.

NF: Wenn Sie nun erfahren würden, dass Ihr Geschäftspartner zwingend auf einen Vertragsabschluss angewiesen wäre – würde das ihre eigene Art zu verhandeln beeinflussen?

Exp. 9: Wir hatten letztens einen solchen Fall. Vielleicht hat es mir das erlaubt, etwas härter zu verhandeln. Aber im Endeffekt muss eine Lösung gefunden werden, bei der ein für beide vertretbares Ergebnis dasteht. Man muss sich einfach bewusst sein, dass man, wenn man langfristig wirtschaften will, auf Vertrauen angewiesen ist, sonst fällt das auf einem zurück.

NF: Wenn jetzt aber die individuellen Vorstellungen sehr weit auseinanderliegen, wie würde Sie versuchen, Ihr Gegenüber zu überzeugen?

Exp. 9: Wenn ich überzeugt bin, dass das Gegenüber fair ist, werde ich es sicher versuchen, ihm entgegenzukommen, sonst werden die Verhandlungen abgebrochen. Ist so auch schon passiert. Hierbei gab es einen Fall, dass man sich bei einem späteren Geschäft dann auf annehmbare Konditionen einigen konnte.

NF: Häufig wird ja auch angenommen, dass hier objektive Maßstäbe weiterhelfen. Glauben Sie, dass es so etwas aber überhaupt immer geben kann?

Exp. 9: Die gibt es meistens, die Frage ist aber, ob das etwas nützt. Je nachdem ist zum Beispiel das Budget fix, dann kann man sehr objektiv und transparent sein, aber das löst das Problem nicht und somit bringt das nichts. Da wird dann versucht, auch Optionen zu entwickeln, Änderungen am Angebot vorzunehmen und vor allem transparent zu sein. Aber wenn das Problem ist, dass nicht genug Geld vorhanden ist, dann wird das schlicht nicht funktionieren. Je schwieriger die eigene Situation ist, desto härter muss verhandelt werden.

NF: Glauben Sie, dass, wenn man nun auf ein kurzfristiges Ergebnis abzielt, hartes oder sachbezogenes Verhandeln das bessere Ergebnis erzielen kann?

Exp. 9: Kurzfristig ist es wahrscheinlich trotzdem das harte Verhandeln.

NF: Sind in einer Verhandlung die individuellen Fähigkeiten der Verhandler entscheidend oder eher die Rahmenbedingungen?

Exp. 9: Das individuelle ist sehr entscheidend. Die Fähigkeit, sich gedanklich auf die andere Seite des Tisches zu begeben, ist entscheidend. Sich situativ anpassen zu können ist wichtig, und zuerst Vertrauen aufbauen zu können – da gibt es diverse Taktiken, die man kennen muss, um das tun zu können. Aber das kann man zu einem grossen Teil lernen.

NF: Dann glauben Sie, dass die individuellen Fähigkeiten, also das, was in der Verhandlung getan wird, entscheidender ist als die Rahmenbedingungen?

Exp. 9: Das, was aktiv in der Verhandlung getan wird, ist entscheidend.

(Ende der Befragung)

Anhang C: Kodierleitfaden

Hauptkategorie 1: Hintergrund und Selbsteinschätzungen der Interviewpartner

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Funktion	Tätigkeit des Interviewpartners. Unterscheidung Einkauf, Verkauf, Consulting	In meiner aktuellen Funktion bin ich Einkaufskoordinator Europa sowie Einkaufsleitung für sämtliche Produktgruppen des europäischen Markts (Exp. 6).
Erfahrung	Dauer und Häufigkeit der Anwendung sowie Relevanz der Theorie in Ausübung des Berufs	Aber man kann sagen, dass ich in den letzten 25 Jahren täglich Verhandlungen geführt habe (Exp. 6).
Machtbasis	Selbsteinschätzung der eigenen Machtbasis bei Verhandlungen	Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, wenn immer möglich mit Schweizer Unternehmen zusammenzuarbeiten. Hier sind wir als SMI-Unternehmen sehr oft in einer sehr guten Position (Exp. 8).
Selbsteinschätzung der Verhandlungsweise	Einschätzung auf einer Skala von sehr hartem Verhandeln bis hin zur reinen Anwendung sachbezogener Verhandlungsweise	Eher auf der Harvard-Seite, das ist eine ganz bewusste Entscheidung, so zu verhandeln. Ich glaube, dass man so weiterkommt (Exp. 9).
Beurteilung Wettbewerbs- teilnehmer	Einschätzungen zu der Verhandlungsweise, welche in der Praxis generell vorherrscht	Ich glaube, dass sicher zu 80% sachbezogen verhandelt wird, der Rest geht in die Win-Lose-Schiene. Das ist leider so (Exp. 1).
Beurteilung der Verhandlungsweise durch den Autor	Fremdeinschätzung der Verhandlungsweise des Experten durch den Autor	<i>Da es sich um eine Einschätzung durch den Autoren handelt, wird hier kein Ankerbeispiel aufgeführt.</i>

Tabelle 1: Hauptkategorie 1: Hintergrund und Selbsteinschätzung der Interviewpartner

Hauptkategorie 2: Anwendung sachbezogener oder harter Verhandlungsweisen

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Trennen Mensch und Sache	Unabhängig von Charakter oder zwischenmenschlicher Situation verhandeln	Jein, bis zu einem gewissen Grad. Ich übernehme bestimmt bis zu einem gewissen Punkt die Spielregeln des anderen. Also wenn ich merke, da kommt einer, der mit harten Bandagen kämpft, dann tue ich das sicher auch. (...) Das ist psychologisch. Es war nie meine Strategie, hart zu verhandeln, und vielleicht war ich da auch zu beeinflussbar. Das Ganze ist schon etwas «wie du mir, so ich dir». Da bin ich recht flexibel (Exp. 3)
Anwenden objektiver Kriterien	Zur Lösungsfindung legitime Massstäbe anlegen und jene des Gegenübers anerkennen	Schwierig. Das ist stark vom Markt abhängig – im Aktienmarkt kann man das sicher, viel objektiver wird es nicht. Aber natürlich versucht bei sowas jeder, seine eigene Position zu untermauern. Das ist dann wieder eine Frage des Vertrauens (Exp. 8)
Interessen vs. Positionen	Keine starren Forderungen stellen, sondern versuchen, die Interessen beider Parteien in den Fokus zu stellen	Wenn unser Interesse nur die Preisoptimierung wäre, dann würde der Spielraum sehr eng. Wenn wir uns aber klarmachen, dass es neben der Preisoptimierung

		<p>noch andere Interessen gibt wie Qualität, Kunden-Lieferantenverhältnis, Verlässlichkeit, wenn die Preise mal hoch gehen, und der Lieferant dann nicht gleich 30% mehr Preis verlangt (Exp. 7).</p>
Optionen entwickeln	Versuchen, die Interessen beider Parteien, auch wenn diese sich widersprechen, zu befriedigen	Solche Lösungen werden immer aktiv gesucht und selbst, wenn der Zeitaufwand dafür sehr gross sein kann, lohnt es sich, diese Zeit zu investieren (Exp. 9).
Traditionelles hartes Verhandeln	Zeitdruck aufbauen oder versuchen, das Gegenüber stark zu verunsichern.	Da kann dem Kunden dann auch sehr gut aufgezeigt werden, dass, wenn das Resultat dieser Verhandlung in eine gewisse Richtung geht, das für ihn nicht so gut sein würde (Exp. 3).
Netzwerk des Gegenübers angreifen	Kontakt zu den Vorgesetzten des Verhandlungspartners aufnehmen	In einem Grosskonzern ist auch das Stakeholdermanagement sehr wichtig. Auch die Frage, wo haben wir bereits ein Beziehungsnetz zur anderen Partei, wo haben wir Ansatzpunkte. Oftmals kennen sich der CEO der eigenen Firma und der Finanzchef des anderen aus dem Studium. Wenn man da in der Verhandlung dann nicht Ergebnisse liefern kann, wird über das Top-Management eskaliert (Exp. 8).

Falsche Versprechungen machen	Positive Entwicklungen für die Zukunft verbindlich in Aussicht stellen, ohne diese gewährleisten zu können	Da kann man dann natürlich auch gewisse Versprechungen formulieren im Sinne von «momentan hast du ein Volumen von 50'000, der ganze Kuchen wäre aber eine Million». Das kann einen signifikanten Einfluss auf die Preise haben (Exp. 5).
Fehlleitungen	Flexibler Umgang mit der Bedeutung von Informationen, um die eigene Position zu stärken.	Grundsätzlich steht bei uns in den Vorgaben, wir sind ehrlich, und das setzen wir auch so um. Es kann zwar auch in strategischen Vereinbarungen vorkommen, natürlich, aber deutlich seltener. Wenn ich aber am längeren Hebel sitze, dann wird sowas natürlich deutlich häufiger gemacht. Je stärker die eigene Position ist, desto stärker kann das gemacht werden. Aber man muss natürlich auf die Unternehmensphilosophie in diesem Zusammenhang achten. Die Leitplanken hierfür werden durch das Unternehmen gesetzt (Exp. 6).
Informationsbeschaffung	Informationen von innerhalb des anderen Unternehmens beschaffen, um die eigene Position zu stärken.	Im Schweizer Markt deutlich häufiger als man denkt. Man kennt sich untereinander, und bedingt dadurch, dass wir mit vielen Schweizer Unternehmen zusammenarbeiten, gibt es häufig Kontakte untereinander. Dies wird oftmals auch versucht, bewusst auszuspielen. Das wird

		aktiv versucht aufzubauen (Exp. 8).
--	--	-------------------------------------

Tabelle 2: Hauptkategorie 2: Anwendung sachbezogener oder harter Verhandlungsweisen

Hauptkategorie 3: Lukrativität

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Kurzfristige Gewinne	Ansichten der Experten zum schnellen Erreichen von Gewinnen	Kurzfristig ist es wahrscheinlich trotzdem das harte Verhandeln (Exp. 9).
Langfristige Lukrativität	Beschreibung der entscheidenden Faktoren, um langfristige Lukrativität zu ermöglichen	Ich empfinde das als wichtig, wenn es darum geht, eine nachhaltige Beziehung pflegen zu können, dass niemand eine Verhandlung verliert. Auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Strategien haben meines Erachtens nicht den Effekt, langfristig nachhaltige Beziehungen aufbauen zu können. Das ist meine Überzeugung (Exp. 3).
Finanzielle Relevanz der Verhandlung	Einfluss der Signifikanz des Verhandlungsgegenstands auf die Verhandlungsweise	Bei einem grossen Volumen kann ich, auch wenn man eine strategische Partnerschaft betreibt, nicht komplett nach Harvard oder Win-Win verhandeln, das ist zu riskant (Exp. 6).

Tabelle 3: Hauptkategorie 3: Lukrativität

Hauptkategorie 4: Relationship Management

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Stellenwert der Beziehung	Beschreibung der Wichtigkeit von Partnerschaften auf Verhandlungsweise	Langfristig will man gar nicht nur das grösste Stück des Kuchens bekommen, sondern eine Partnerschaft aufbauen, die einem auch durch Krisensituationen tragen kann (Exp. 1).
Vertrauen	Beschreibung des Einflusses des Faktors, Vertrauen zwischen den Parteien auf die Art der Verhandlungsführung	Doch, ganz eindeutig. Sprich es muss aufgebaut werden. Man muss nicht eng befreundet sein, aber die Verhandlung muss sich so gestalten, dass Vertrauen entstehen kann. Wenn das nicht passiert, dauert es auch länger (Exp. 2).
Reputation und Image	Einfluss des Rufs eines Verhandlungspartners oder des eigenen Rufs auf die Art der Verhandlungsführung	Ich glaube aber, dass wir unsere Macht in diesem Zusammenhang deutlich stärker ausspielen könnten, was wir aus Reputationsgründen jedoch nicht tun (Exp. 8).
Fairness	Relevanz intrinsischer Motivation bezüglich moralischem / fairem Vorgehen bei der Wahl der Verhandlungsweise	Da geht es nicht um Nettigkeit, sondern darum, dass sich die Machtverhältnisse drehen können (Exp. 6).

Tabelle 4: Hauptkategorie 4: Relationship Management

Hauptkriterium 5: Anwendbarkeit der Vorgehensweise

Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Interdependenz	Einfluss des Machverhältnisses auf die Wahl der Verhandlungsweise	(...) ich kann ja nur dann aus dem Raum gehen, wenn ich weiss, was ich nach dem Verlassen des Raums tun werde (Exp. 7).
Zeitdruck	Einfluss der zur Verfügung stehenden Zeit auf die Verhandlungsweise	Vielleicht will er den Aufwand, der mit dem Harvard-Konzept verbunden ist, auch einfach nicht eingehen, und das kann sehr legitim sein (Exp. 1).
Individuelle Kompetenz der Verhandlungsführer	Relevanz der individuellen Fähigkeiten bei der Wahl der Strategie und für das Verhandlungsergebnis	Ich bin überzeugt, dass das einen grossen Teil des Verhandlungserfolgs ausmacht. Dass zwei Unternehmen sich finden können, und zusammenarbeiten können, schafft man eigentlich immer – aber wie die Ausgestaltung des Vertrags aussieht, wie eine Exit-Strategie in einer Partnerschaft aussieht, da sind individuelle Fähigkeiten elementar (Exp. 8).
Relevante Theorien	Theorien, welche die Art zu verhandeln stark beeinflussen	Andererseits kommt es jedoch auf die Unternehmenssituation an. Wie ist das Unternehmen aufgestellt; wie ist die Zusammenarbeit mit den Lieferanten und sind wir an diese gebunden? Hierbei ist zum Beispiel das Model von Kraljic entscheidend (Exp. 6).

Tabelle 5: Hauptkriterium 5: Anwendbarkeit der Vorgehensweise

Anhang D: Strukturierung der Aussagen

Strukturierung von Hauptkategorie 1: Hintergrund und Selbsteinschätzungen der Interviewpartner

Funktion	
Exp. 1	<p><i>Einkaufsseitig</i></p> <p>Seit zwei Jahren bin ich nun Einkaufs- und Logistikleiter bei einem Handelsunternehmen.</p>
Exp. 2	<p><i>Consulting</i></p> <p>2003 stieg ich zwischenzeitlich aus der Fliegerei aus und machte mich als Verhandlungsberater selbständig. Anschliessend war ich als selbständiger Berater unterwegs und wurde anschliessend bei der Firma Egger Phillips Geschäftsführer. 2013 löste ich mich von diesem Unternehmen und gründete ein eigenes Verhandlungsinstitut und entwickelte auf Basis des Harvard-Konzepts das Zürcher Verhandlungsmodell.</p>
Exp. 3	<p><i>Ein- und Verkaufsseitig</i></p> <p>Verhandlungen waren für 25 Jahre lang essentiell durch meine Funktion im Verkauf, aber auch im Einkauf.</p>
Exp. 4	<p><i>Consulting</i></p> <p>(...) ich bin seit vier Jahren beim Schraner Negotiation Institut als Programmdirektor verantwortlich. Ich gestalte das Programm des Qualified Negotiator und stehe sehr eng in Kontakt mit den Kunden. Hier ist unsere kontinuierliche Weiterentwicklung wichtig.</p>
Exp. 5	<p><i>Ein- und Verkaufsseitig</i></p> <p>(...) aktuell bin ich Produktmanager bei einem Ostschweizer KMU im Bereich der Elektronikherstellung tätig (Name des Unternehmens bekannt) und das mit einem Fokus auf die strategische Beschaffung.</p>

	Früher war ich stellvertretender Abteilungsleiter bei der Stadler Rail im Maschinenfahrzeugbereich.
Exp. 6	<i>Einkaufsseitig</i> In meiner aktuellen Funktion bin ich Einkaufskoordinator Europa sowie Einkaufsleitung für sämtliche Produktgruppen des europäischen Markts.
Exp. 7	<i>Consulting</i> Mein Name Exp. 7, ich bin geschäftsführender Partner und Mehrheitseigner einer Verhandlungsberatungsunternehmung. Wir als Unternehmensberatung sind spezialisiert auf die Themen Verhandeln, Konfliktmanagement und Mediation.
Exp. 8	<i>Einkaufsseitig</i> (...) seit fünf Jahren im strategischen Einkauf für ein Schweizer Telekommunikationsunternehmen tätig. Zuvor habe ich zwei Jahre lang ein Team für Dienstleistungseinkauf geleitet. Aktuell bin ich als Procurement Businesspartner tätig.
Exp. 9	<i>Verkaufsseitig</i> CEO eines Unternehmens, das Klimadecken herstellt, sprich die Kühlung und Belüftung von Räumen und Gebäuden «state of the art» gewährleistet. Das Prinzip dahinter ist, in der Lage äusserst klimaneutral zu kühlen. Hierbei werden jährlich ca. 100 Mio. Umsatz generiert.
Erfahrung	
Exp. 1	Ich habe bei einem Sportunternehmen als Verkäufer begonnen, anschliessend mein KV absolviert und bin nun seit meinem 18. Lebensjahr täglich am Verhandeln. Hierbei war mein eindrücklichstes Erlebnis die erste Schulung auf das Harvard-Konzept vor zwölf Jahren. Das gab mir richtiggehend Hoffnung. Bis dahin ging ich immer davon aus, dass Verhandlungen

	<p>als Win-Lose-Situationen gekennzeichnet werden müssten, wo lediglich der Faktor Macht eine entscheidende Rolle einnimmt.</p>
Exp. 2	<p>Also ich bin ja während zehn Jahren ausschliesslich mit dem Harvard-Konzept tätig gewesen. Ich habe auch in Harvard am PON teilgenommen und konnte anschliessend auch mit Roger Fisher, Bruce Patton, Dan Shapiro und allen anderen zusammenarbeiten und zusammen Trainings leiten.</p> <p>Entsprechend ist das Thema Verhandeln für mich omnipräsent. Hier bin ich sehr, sehr intensiv mit dem Thema beschäftigt.</p> <p>Ja, ganz sicher. Wobei ich ganz offen bin. Verschiedene Publikationen, die ich mir anschau, lege ich nach 10 Minuten wieder weg. Wenn man Sie überfliegt, wird immer deutlich, dass man schlussendlich doch versucht, immer ein wenig schlauer zu sein als die andere Seite, was weder meiner noch der Philosophie des Zürcher Verhandlungs-Modells entspricht. Es ist erstaunlich, wie das einfach immer wieder durchdrückt.</p>
Exp. 3	<p>Danach war ich elf Jahre Verkaufsleiter bei einer kleinen Firma mit Investitionsgütern und schlussendlich wurde ich Geschäftsführer bei einer deutschen Unternehmung die Bio-Vollgemüsesäfte produzierte. Das war automatisch mit diversen Verhandlungen verbunden, sowohl mit Lieferanten als auch mit Kunden.</p>
Exp. 4	<p>Ich arbeite täglich im Bereich der Verhandlungsführung und bekomme so sehr viel mit, Erfahrungen von Kursteilnehmern, Kunden und intern wird natürlich auch immer Verbesserungspotenzial besprochen.</p> <p>Wir sind auch in der Forschung aktiv, wo wir auch mit diversen Universitäten zusammenarbeiten und uns austauschen. Hier ist es wichtig, die Erkenntnisse der Forschung und die Erfahrung zusammenzufügen.</p>
Exp. 5	<p>Ich habe mal einen Mitarbeiter in einen eintägigen Kurs geschickt und das anschliessend ein bisschen besprochen. Das war aber mehr so in die Richtung, man versucht sich in der Mitte zu treffen, einfach so,</p>

	dass beide davon leben können. Ich bin da eher mit gesunden Menschenverstand unterwegs.
Exp. 6	<p>Durch eben diese Funktion als Einkaufskoordinator bin ich mittlerweile weniger an operativen Verhandlungen tätig, sondern eher in leitender Funktion. Aber man kann sagen, dass ich in den letzten 25 Jahren täglich Verhandlungen geführt habe.</p> <p>Alle Einkäufer unseres Unternehmens müssen eine fachspezifische Ausbildung vorweisen können, zum Beispiel den eidgenössischen strategischen Einkaufsfachleiter, den auch ich habe. In der Ausbildung und Fortbildung kommen die Theorien grundsätzlich immer zu tragen. Wobei dort praktisch ausschliesslich und fast schon einseitig nach dem Harvard-Konzept unterrichtet wird.</p>
Exp. 7	<p>Seit 2010 bin ich bei diesem Unternehmen und seit 2013 in meiner heutigen Funktion.</p> <p>Ich lese sehr viel über das Thema, habe diverse Zeitschriften abonniert und verfolge das sehr genau, was sich da tut</p>
Exp. 8	Ich habe mich sicherlich während meinen Studium intensiv mit diesen Theorien auseinandergesetzt und habe inhouse auch schon das eine oder andere Verhandlungsseminar gegeben. Aktuell ist es eher ein Anwenden als eine intensive Beschäftigung damit.
Exp. 9	<p>Meine Aufgabe (als CEO) ist die Leitung der Standorte in den verschiedenen Ländern und das Projektgeschäft in der Schweiz, dies in Personalunion. Grundsätzlich werden alle Projekte, welche einen gewissen Betrag überschreiten, von mir persönlich verhandelt</p> <p>Dadurch, dass ich in meiner Laufbahn auch Strategie unterrichtet habe, bin ich damit vertraut. Wenn man die Historie der Strategie beleuchtet, stösst man zwangsläufig auch auf dieses Buch. Aber beide Werke hatten keinen bewussten Einfluss auch mich</p>

Machtbasis	
Exp. 1	Ich möchte das so eigentlich gar nicht zu fest werten. Ich möchte immer ein ausgeglichenes Machtverhältnis.
Exp. 2	-
Exp. 3	Eigentlich eher weniger. Es gibt immer einen Mitbewerber und solange es diesen gibt, kann ich weder einem Kunden noch einem Lieferanten gegenüber zu hart auftreten.
Exp. 4	-
Exp. 5	Auf den Weltmarkt betrachtet bin ich also eigentlich nur ein Rundungsfehler.
Exp. 6	Als Marktführer in vielen Bereichen weltweit und unserer starken Marke, dem hohen Volumen etc. sind wir für viele Lieferanten der Traumkunde, trotz der Komplexität. Wir sind in einer sehr guten Position, allein durch die Grösse unseres Geschäfts und der Einkaufsvolumina. Wir sind immer ein bevorzugter Kunde und in Bezug auf die Macht im Vorteil.
Exp. 7	-
Exp. 8	Wir haben uns auf die Fahne geschrieben, wenn immer möglich mit Schweizer Unternehmen zusammenzuarbeiten. Hier sind wir als SMI-Unternehmen sehr oft in einer sehr guten Position.
Exp. 9	Grundsätzlich habe ich keine Macht in einer Verhandlung. Ich bin auf der Verkaufsseite – einkaufsseitig ist natürlich eine gewisse Macht vorhanden.
Selbsteinschätzung der Verhandlungsweise	
Exp. 1	Absolut (<i>Sachbezogen</i>)! Die Kultur, die etwa hinter dem Harvard-Konzept steckt, habe ich bei meinem aktuellen Arbeitgeber in eine Verhandlungskultur für mein ganzes Team implementiert. In unserem neun-köpfigen Team muss die gleiche Sprache gesprochen werden.
Exp. 2	Das war für mich auch der Anlass, das Harvard-Konzept weiterzuentwickeln. Zu der im Harvard-Modell vorhandenen Beziehungsebene habe ich zusätzlich noch die Ebene der Werte und der Persönlichkeit hinzugefügt. Ich wage zu behaupten, dass erst durch das Zuziehen der Werteebene das Harvard-Konzept zu einer echten Win-Win-Strategie wird.

Exp. 3	Ich bin grundsätzlich ein grosser Anhänger der Win-Win-Situation. Ich empfinde das als wichtig, wenn es darum geht, eine nachhaltige Beziehung pflegen zu können, dass niemand eine Verhandlung verliert. Auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Strategien haben meines Erachtens nicht den Effekt, langfristig nachhaltige Beziehungen aufbauen zu können. Das ist meine Überzeugung.
Exp. 4	Wir sind aber Win-Lose-orientiert. Wahrscheinlich bei acht oder neun, wenn zehn sehr hart darstellt. Man muss einfach immer faire Mittel verwenden.
Exp. 5	Je wichtiger der Lieferant ist, desto kooperativer verhandelt man. Je ersetzbarer der Lieferant ist, desto kompetitiver verhandelt man.
Exp. 6	Da ich eher strategische Produkte verhandle, würde ich mich wohl eher auf der Seite des Harvard-Konzepts einordnen.
Exp. 7	Auf einer Skala von eins bis zehn, wobei zehn sachbezogenes Verhandeln darstellt? Zehn.
Exp. 8	Das Harvard-Konzept bestimmt. Dies insofern, dass es sich um einen Ansatz handelt, der meinem Charakter und Wesen recht gut entspricht. Ich bin da von Natur aus eher kompromissbereit. Ich setze sehr auf lang anhaltende Partnerschaften. Ist aber auch davon abhängig, welche Art von Beziehung man zu den Lieferanten hat – im Bereich der strategischen Partnerschaft bieten sich aber die Überlegungen nach Harvard an.
Exp. 9	Eher auf der Harvard-Seite, das ist eine ganz bewusste Entscheidung, so zu verhandeln. Ich glaube, dass man so weiterkommt.
Beurteilung Wettbewerbsteilnehmer	
Exp. 1	Ich glaube, dass sicher zu 80% sachbezogen verhandelt wird, der Rest geht in die Win-Lose-Schiene. Das ist leider so.
Exp. 2	Wenn ich davon ausgehe, wie generell verhandelt wird, dass sehe ich ja auch hier in den Seminaren, wenn man sieht, wie die Leute verhandeln, oder wenn man als Berater dazu gezogen wird, wage ich zu behaupten, dass die grosse Mehrheit auf einer kompetitiven Basis verhandelt.
Exp. 3	-

Exp. 4	Wir glauben, dass eher sachbezogen verhandelt wird. Das wird aus unserer Erfahrung immer wieder bestätigt. Es ist ja auch nichts Falsches. Es kommt einfach auf die eigene Situation und die Zielsetzung an.
Exp. 5	Gemerkt habe ich es fast nie. Aber ich bin ganz sicher schon ausgenutzt worden von grossen Lieferanten.
Exp. 6	-
Exp. 7	Ich kann sagen, dass die Verhandlungen, an denen ich beteiligt war, vielleicht zu 10% kompetitiv enden und zu 90% kooperativ geführt werden, weil ich daran beteiligt bin, und überzeugt bin, dass es zu besseren Ergebnissen führt.
Exp. 8	Absolut überzeugt davon, dass im Markt hartes Verhandeln gebräuchlich ist.
Exp. 9	Die Tendenz geht in die Richtung Win-Win, früher war es 50 / 50, aber heute sieht es anders aus. Das hat auch stark mit dem Image, dass man haben möchte, zu tun.
Beurteilung der Verhandlungsweise durch den Autor	
Exp. 1	<i>Aufgrund von Aussagen wie, dass im Zweifelsfalle zu Gunsten der Beziehung auf Lukrativität verzichtet werden soll, wird der Experte als tendenziell weicher Verhandlungsführer kategorisiert.</i>
Exp. 2	<i>Das vom Experten entworfene Zürcher Verhandlungsmodell ist eine Weiterentwicklung des Harvard-Konzepts mit dem Ziel, noch stärker sachbezogen verhandeln zu können. Entsprechend lässt sich der Experte als sachbezogener Verhandlungsführer kategorisieren.</i>
Exp. 3	<i>Situativ wird nach Harvard oder hart verhandelt.</i>
Exp. 4	<i>Die Verhandlungsweise des Experten wird nicht in dem hier verwendeten Sinne kompetitiv verstanden. Eindeutig ergeben sich Unterschiede zum Harvard Modell, jedoch spielt Fairness in der Verhandlungsweise dennoch eine grosse Rolle</i>
Exp. 5	<i>Situative Vorgehensweise, je nach Abhängigkeitsverhältnis wird sehr hart odersachbezogen verhandelt.</i>
Exp. 6	<i>Die Anwendung des Harvard-Konzepts scheint lediglich vordergründig stattzufinden, und es wird sehr stark nach den Machtverhältnissen unterschieden, wie verhandelt werden soll. Die</i>

	<i>Kategorisierung entspricht tendenziell einem harten Verhandlungsführer.</i>
Exp. 7	<i>Durch die Funktion als vom Harvard Program of Negotiation lizenziertes Verhandlungsexperte, welcher nach dem Harvard-Konzept seinen Berufsalltag bestreitet, kann der Experte vollständig auf der sachbezogenen Seite kategorisiert werden.</i>
Exp. 8	<i>Tendenzen in Richtung des Harvard-Konzepts, jedoch spielt bei praktisch allen Überlegungen der Faktor Macht die zentrale Rolle. Deren Ausübung wird durch das Risiko eines Reputationsschadens eingegrenzt.</i>
Exp. 9	<i>Aussagen stimmen in groben Zügen mit dem Harvard-Konzept überein.</i>

Tabelle 6: Strukturierung von Hauptkategorie 1: Hintergrund und Selbsteinschätzungen der Interviewpartner

Strukturierung von Hauptkategorie 2: Anwendung sachbezogener oder harter Verhandlungsweisen

Trennen von Mensch und Sache	
Exp. 1	<p>In so einer Situation ist der Mensch und das Vertrauen natürlich unglaublich wichtig. Auch die Tatsache, dass man zuerst die Konflikte im Raum lösen muss, bevor man zum eigentlichen Thema vordringt – sonst bringt die ganze Verhandlung nicht viel. Wenn man das nicht tut, ist die Geschäftsbeziehung lediglich ein gegenseitiges Halten und Aushalten. Aber natürlich gibt es auch das.</p> <p><i>(Auf die Frage, ob man bei Menschen, die einem sympathisch sind, nicht mehr Entgegenkommen zeigt):</i></p> <p>Doch, doch das stimmt schon. Ich glaube, dass dieses Zwischenmenschliche sehr entscheidend sein kann.</p>
Exp. 2	<p>Der Verlierer wird immer versuchen sich zu rächen oder sich etwas zurückzuholen. Und das ist natürlich auch ein Risiko.</p> <p>Ich sage nie, den Menschen von der Sache trennen. Man kann versuchen, es auseinander zu halten. Aber es ist vernetzt. Es spielt</p>

	<p>ineinander hinein. Also wenn wir beide nun eine Verhandlung hätten und zwei andere über das genau gleiche Thema verhandeln würden, hätten beide ein komplett unterschiedliches Ergebnis und die Verhandlung würde auch völlig anders verlaufen.</p> <p>Deshalb glaube ich nicht, dass man diese beiden Aspekte trennen kann. Man kann versuchen, sie auseinanderzuhalten im Sinne von: Was ist ein Beziehungsthema und was ist ein Sachthema und was ist ein Wertethema. Das spielt alles ineinander hinein. Das ist wie bei einem Teppich verwoben.</p> <p>Ich muss es so sagen, wenn man sich ernsthaft auf das Thema der Verhandlungsführung einlässt, muss man sich auch auf sich selbst einlassen. Man muss seine Schwächen in diesem Bereich kennen. Dann kann ich meine Aktionen nämlich so steuern, dass ich nicht tue, was zu hohe Konsequenzen hätte. Jetzt ist es aber natürlich schon so, dass, je nachdem wer mir gegenüber sitzt, das eine andere Stimmung auslöst.</p> <p><i>(Auf die Frage ob gegenseitige Sympathie zu besseren Verhandlungsergebnissen führt):</i></p> <p>Das würde ich so sagen, ja.</p>
<p>Exp. 3</p>	<p>Jein, bis zu einem gewissen Grad. Ich übernehme bestimmt bis zu einem gewissen Punkt die Spielregeln des anderen. Also wenn ich merke, da kommt einer, der mit harten Bandagen kämpft, dann tue ich das sicher auch. (...) Das ist psychologisch. Es war nie meine Strategie, hart zu verhandeln, und vielleicht war ich da auch zu beeinflussbar. Das Ganze ist schon etwas «wie du mir, so ich dir». Da bin ich recht flexibel.</p> <p>Das Emotionale, das Zwischenmenschliche ist wichtig. Wenn ich jemanden nicht mag, kann er noch so objektiv sein, dann wird's schwierig. Wenn ich ihn aber mag, kann ich viel nachsichtiger seine Argumente behandeln und so einfacher zu Abschlüssen kommen.</p>

Exp. 4	<p>Das Problem bei Win-Win ist dieses allgegenwärtige sanfte Verhandeln, im Sinne von, dass man immer die Beziehung aufrechterhalten möchte, dass man auf keinen Fall Beziehungen verletzen soll und so weiter. Uns ist wichtig, dass wir uns auf die Sache konzentrieren und nicht auf die Beziehung. Hier muss man Emotionen raushalten – wenn diese ins Spiel kommen, gibt man zu schnell nach.</p>
Exp. 5	<p>Da muss man immer etwas aufpassen. Man versucht, objektiv zu bleiben, aber das gelingt einem nicht immer. Also wenn der andere richtig aggressiv in eine Verhandlung geht, dann mach ich das dann aber auch – richtig. Ich muss dann aber auch ehrlich sagen, dass ich mir dann über kurz oder lange einen neuen Lieferanten suchen werde.</p>
Exp. 6	<p>Das muss man. Sonst wird die Verhandlung abgebrochen. Dort wo es absolut nicht geht, werden Alternativen aufgebaut, Verhandlungen werden abgebrochen etc. Wenn es zwischenmenschlich wirklich überhaupt nicht geht, versucht man zuerst einmal, Zeit zu gewinnen, die man dann nutzt, um Alternativen zu suchen.</p> <p>Man muss aufpassen, dass man da nicht auf eine persönliche Ebene mit dem Lieferanten kommt. Das kann dann in der Verhandlung zum Nachteil werden. Das ist das Risiko, auch so fällt man aus der sachbezogenen Verhandlung raus. Das gilt für beide Seiten. Gute Verkäufer versuchen hier natürlich genau auf dieser personalen Ebene anzudocken und das sachbezogenen aufzubrechen.</p>
Exp. 7	<p>Möglich ist es, aber es ist wahnsinnig schwierig. Ich habe eine kleine Präzisierung zum Trennen von Menschen und Sache. Zwei Dinge dazu: Was damit nicht gemeint ist, und was immer wieder unterstellt wird, dass behauptet wird, es bedeutet, trenne Person und Sache, im Sinne von: «Lass die Emotion und die Person aussenvor und konzentrier Dich auf die Sache».</p> <p>Im Englischen heisst das «Disentangle». Also eine Verknüpfung vom Mensch und der Sache auflösen. Das ist aber etwas anderes als trennen! Aber es nicht zu verwickeln und dann auf beiden Ebenen zu arbeiten, und eben nicht das Emotionale aussenvor zu lassen. Im</p>

	<p>Gegenteil. Zuerst das emotionale bearbeiten. Vor allem, wenn es da schwierig ist. Egal was die Gefühle sind – nicht das ignorieren und anfangen über Preise zu sprechen. Zuerst muss die Person priorisiert werden</p> <p>Ich bin konsequent in der Sache und respektvoll in der Person. Ich bin kompromisslos, wenn es um meine Interessen geht</p>
Exp. 8	<p>Das Harvard Konzept sagt ja sehr klar, dass man sich auf die Sache beziehen soll und nicht auf Positionen etc. Aber das ist nie zu 100% machbar.</p> <p>Ja – nach Harvard sollte man (<i>bei menschlich schwierigen Verhandlungspartnern</i>) ja gleichbleiben. Da hilft es, gut vorbereitet zu sein. Aber es hat auch mit den Abhängigkeiten zu tun. Wenn man nicht in der Machtposition ist, versucht, das abprallen zu lassen – ist aber natürlich nicht immer einfach.</p>
Exp. 9	<p>Mit schwierigen Kunden, auch wenn diese lukrativ wären, wird deutlich härter verhandelt. Das ist jetzt im Gegensatz zu vorher dann doch deutlich psychologisch geprägt.</p>
Anwendung objektiver Kriterien	
Exp. 1	<p>Das ist jetzt noch schwierig. Ich denke, dass wenn ein Standard messbar ist, er auch als objektiv bezeichnet werden kann. Hier kommen wir vielleicht in den Bereich von Open Book – sprich, dass die Kostenrechnung für das Produkt offengelegt wird – hier spielt dann aber auch wieder das Vertrauen hinein. Aber so in 20% der Fälle kann das gemacht werden.</p>
Exp. 2	<p>Also was mir nicht gefällt, ist der Begriff objektive Kriterien, ich arbeite mit neutralen Kriterien. Harvard sagt ja Legitimität. Das ist so das Feld der Argumentation und da gibt es immer unterschiedliche Sichtweisen auf die Faktenlage. Werden da jetzt Äpfel mit Birnen verglichen oder nicht? Ich glaube, Kriterien braucht es, aber nicht immer. Diese, die man braucht, müssen gemeinsam in einem Prozess definiert werden. Einfach objektiv zu sagen, so ist das – das funktioniert nicht.</p>

	Natürlich gibt es objektive Maßstäbe, aber in einer Verhandlung ist das für mich ein Begriff, der so nicht stimmt.
Exp. 3	Wenn es für beide Seiten nachvollziehbar ist. Hier spielt die Empathie eine wichtige Rolle. Ich meine aber, dass in unserer Welt gar nicht alles objektiv sein muss und man kann trotzdem ein gutes Gespräch und einen guten Abschluss haben, auch wenn das nicht gegeben ist. Eine Forderung nach totaler Objektivität kann ich nicht nachvollziehen
Exp. 4	Forderungen begründen ist gefährlich. Das ist Argumentieren. Das machen wir nur, wenn wir etwas verkaufen wollen. Wenn es bereits verkauft ist, argumentiert man nicht mehr. Das ist gefährlich. Andererseits weicht man von seinen Zielen ab. Und diese muss ich gar nicht rechtfertigen gegenüber der anderen Partei.
Exp. 5	Dann sagt man vielleicht noch mal zum Lieferanten, dass sein Mitbewerber 10% günstiger sei, das muss nicht mal wahr sein, und dann schauen wir mal, ob noch etwas beim Preis passiert. Das ist so Material, wenn Dir ein Lieferant das nicht beschafft, hast du die Auswahl unter enorm vielen, die das dann doch machen. Da hat man kein Risiko. Da kann man gefühllos sagen, was man eigentlich möchte. Je nach Situation braucht man ganz andere Argumentationen. Man muss sich im Vorfeld natürlich schon Gedanken machen, wie man zum Beispiel eine Preiserhöhung gestalten möchte. Wie kann ich diese plausibel begründen und dennoch Geld damit verdienen. Das wird schon gemacht, aber wieder mit dem Hintergedanken, wie wichtig das Gespräch ist. Ein «Cost Breakdown» ist eine Option. Da wird dann alles detailliert dargestellt, auch in der Produktion.
Exp. 6	Wenn es Fakten zu meinen Gunsten gibt, geh ich viel härter in die Verhandlung.

	<p>Das ist das Knowhow des Einkäufers, der herausarbeiten muss, was objektiv ist. Wenn ein Verkäufer seine Preiserhöhung versucht objektiv zu erklären, aber die meiner Meinung nach nicht stichhaltig sind, bringe ich meine objektiven Kriterien dagegen. Das sind dann zu Beginn durchaus sachliche Diskussionen, die aber auch abdriften können.</p>
Exp. 7	<p>Die objektiven Kriterien dienen nicht dazu, festzustellen, ob das Interesse gerechtfertigt ist. Die dienen dazu, das Interesse nachvollziehbar zu machen. Also nicht das Interesse an sich, dann sage ich nicht, das kannst du nicht haben.</p> <p>Und erst, wenn wir legitime Kriterien gefunden haben, denen wir beide zustimmen können, lassen wir diese in die Verhandlung miteinfließen.</p> <p>Wir verhandeln in der Verhandlung darüber, welche Kriterien wir zulassen. Manche schaffen es, aufgenommen zu werden, und andere nicht. Nur die, welche beide akzeptieren können, finden Einlass in die Verhandlung. Das ist ziemlich anspruchsvoll.</p>
Exp. 8	<p>Schwierig. Das ist stark vom Markt abhängig – im Aktienmarkt kann man das sicher, viel objektiver wird es nicht. Aber natürlich versucht bei sowas jeder seine eigene Position zu untermauern. Das ist dann wieder eine Frage des Vertrauens.</p>
Exp. 9	<p>Die gibt es meistens, die Frage ist aber, ob das etwas nützt. Je nachdem ist zum Beispiel das Budget fix, dann kann man sehr objektiv und transparent sein, aber das löst das Problem nicht, und somit bringt das nichts.</p>
Interessen vs. Positionen	
Exp. 1	<p>Einfach durch den Wechsel von Positionen zu Interessen konnten viele kreative Optionen entwickeln und auf deren Basis längerfristige Partnerschaften aufgebaut werden.</p> <p>Was die Schmerzgrenze betrifft, das wird durchaus hin und wieder im Vorfeld besprochen, einfach im Sinne dessen, ob wir eine haben sollen</p>

	<p>oder nicht. Aus diesem Grund sind auch bereits Verhandlungen deshalb gescheitert, weil wir sagen mussten, dass es erst ab einem gewissen Punkt machbar ist für uns.</p> <p>Das ist Schwachsinn. Man muss seine Interessen weitergeben, sonst verhärtet die Situation nur. Nur mit den Interessen können kreative Ansätze zur Lösungsfindung hergeleitet werden. Alles andere macht einfach kein Spass und ich glaube auch, dass es die Unternehmen nicht weiterbringen kann.</p>
Exp. 2	<p>Ja, ich denke, ein gewisses Risiko ist damit (<i>gemeint die Anwendung von sachbezogenem Verhandeln</i>) verbunden. Ist aber auch eine Frage dessen, wie man das machen möchte. Ich empfehle, nicht einfach von Anfang an alle Interessen auf den Tisch zu legen. Es muss da schon ein Austausch, ein «give and take» stattfinden, auch in Bezug auf die Interessenlage. Aber ein Restrisiko bleibt natürlich.</p>
Exp. 3	-
Exp. 4	<p>Der Einstieg in unsere Verhandlungstrainings ist immer das Beispiel der Orange und den zwei Schwestern. Beide wollen sie, und so schneidet die Mutter die Orange in zwei Hälften und beide bekommen eine davon. Das ist Win-Win. Wir möchten aber, dass das Motiv hinterfragt wird, denn dann hätte die Mutter erkannt, dass die eine Tochter die Schale für einen Kuchen, die andere den Saft zum Trinken, gewollt hätte. Hätte man das im Voraus herausgefunden, wären beide zufrieden gewesen. Deshalb ist für uns Win-Win nicht immer optimal.</p>
Exp. 5	<p>(...) je mehr Informationen man hat, desto mehr Macht hat man. Wissen ist nun einmal Macht. Aber es sollte nicht das Ziel sein, sein Gegenüber zu besiegen.</p>
Exp. 6	<p>Und wieder ist das situationsabhängig. Wenn ich gemeinsame Projekte versuche umzusetzen, muss ich da natürlich meine Interessen teilen. Aber selbst dann gibt es dann Möglichkeiten, sich zu schützen, wenn man sich nicht vollständig vertrauen kann. Da gibt es immer Absicherungen.</p>

	In einer Engpasssituation muss man eher aufpassen, dass nicht zu viele Informationen geteilt werden. Wenn der Lieferant wüsste, dass wir einen Engpass haben, könnte der das natürlich ausnutzen. Generell sollte man also sehr offen sein, solange man sich im strategischen Quadranten befindet, sonst muss man doch eher aufpassen, was herausgegeben wird.
Exp. 7	Wenn unser Interesse nur die Preisoptimierung wäre, dann würde der Spielraum sehr eng. Wenn wir uns aber klarmachen, dass es neben der Preisoptimierung noch andere Interessen gibt wie Qualität, Kunden-Lieferantenverhältnis, Verlässlichkeit, wenn die Preise mal hoch gehen, und der Lieferant dann nicht gleich 30% mehr Preis verlangt.
Exp. 8	-
Exp. 9	Der Kuchen wurde ja so bereits grösser gemacht, und so fällt es einem leichter, nicht bei jedem Detail hart verhandeln zu müssen.
Optionen entwickeln	
Exp. 1	<p>Absolut, in unserem Bereich sind etwa Abschriften oder Rabatte gebräuchlich oder die Rückgabe von Ware, wenn sie nicht verkauft werden kann. Das kann deutlich mehr Wert generieren als durch einen niedrigeren Preis, da es zu einem höheren Umsatz führen kann – je nachdem gewinne ich dadurch also deutlich stärker als durch eine höhere Marge.</p> <p>Wobei ich sagen muss, dass dies in der Industrie im Vergleich zum Handel deutlich schwieriger ist. Da werden die Preise sehr häufig über Qualitätsreduktionen verhandelt, wie auch immer man diese Qualität beziffern möchte. Das schränkt die möglichen Optionen natürlich stark ein, da ein niedrigerer Preis, egal welcher Form, die Qualität des Produkts beeinträchtigen kann.</p> <p>Hier werden Optionen gesucht und entsprechend kreative Ansätze. Wenn der Gap zu gross ist, werden neue Vorschläge erarbeitet und dann ist es auch möglich, dass man sich vielleicht irgendwo in der Mitte trifft. Aber da gibt es verschiedene Möglichkeiten – ich kann</p>

	mich auch für einen anderen Partner entscheiden oder ein anderes Produkt.
Exp. 2	-
Exp. 3	-
Exp. 4	Der Preis ist da ja lediglich ein Aspekt. Wenn man sich einen Forderungskatalog zusammenstellt, dann hat man da mindestens 20 Forderungen, wobei natürlich nicht alle kommuniziert werden müssen, die man da anschiessend auch priorisiert. Rote Forderungen sind «must have», wollen wir also unbedingt. Bei gelben Forderungen sind wir grundsätzlich kooperationsbereit, wollen sie aber dennoch durchsetzen und grüne Forderungen sind einfach «nice to have». Da sind wir relativ unabhängig von diesen grünen Forderungen, da geht es auch einfach darum, genügend Futter dabei zu haben.
Exp. 5	Ja, absolut. Das ist Tagesgeschäft. Da ist zum Beispiel ein Spiel mit den Mengen, die verkauft werden, ein wichtiger Faktor, um den Preis anzupassen. Da werden zum Teil auch effektiv die Prozesse im eigenen Unternehmen angepasst, um dem Kunden Lösungen präsentieren zu können.
Exp. 6	Das ist immer situationsabhängig. Unsere Strategie ist ganz klar, dass der grösste Fokus einer Verhandlung der Preis darstellt. Und je nachdem, in welcher Situation wir sind, zum Beispiel in einem Engpass, und der Lieferant ist in einer Machtposition, und gibt uns «take it or leave it»-Optionen. Solche Situationen gibt es übrigens immer wieder, auch in strategischen Partnerschaften. Dann ist das letzte Mittel, das über andere Zugeständnisse abzufedern. Aber primär steht der Preis im Fokus. Erst, wenn beim Preis alles herausgeholt werden konnte, das geht, sagen wir, von 10% Erhöhung auf 3%, und ich diese nicht mehr abwehren kann, ohne einen Lieferstopp zu riskieren, dann komme ich mit der Liste und sage, ja, dafür brauche ich aber zum Beispiel Werbekostenzuschläge, Garantiepauschalen, Boni, Gratismuster und so weiter. Das ist eine Art Checkliste für die Einkäufer mit Instrumenten, die wir dann anwenden können. Wenn die

	<p>Preisverhandlung selbst abgeschlossen ist, schau ich noch weiter, was ich sonst noch für unser Unternehmen herausholen kann.</p>
Exp. 7	<p>Wenn einer sein Budget einhalten muss, und der andere seine Marge erhöhen muss. Da gibt es kein gemeinsames Interesse. Da überlegen wir jetzt aber nicht, hältst jetzt Du dein Budget ein oder bekomme ich meine Marge, das wäre nämlich Win-Lose. Ich stelle da die Frage: «Wie machen wir das jetzt?», damit wir diese Interessen beider befriedigen können. Hier kommen dann die Optionen ins Spiel.</p> <p>Und natürlich ist es zeitintensiv. Ein Unternehmen kann und muss es sich aber leisten, diese Zeit zu investieren. Es ist ein Fehler, sich diese Zeit nicht zu nehmen.</p>
Exp. 8	<p>Ja, das passiert natürlich oft. Bei Preisen gibt es häufig dieses «anchoring», wo dann einfach mal generell festgehalten wird, wo man ungefähr landen möchte. Bei komplexeren Verhandlungen kann es sein, dass alle Themen aufgeführt werden müssen, um eines nach dem anderen abzuarbeiten.</p> <p>Man hat zum Teil einen Preis, bei dem es unterschiedliche Vorstellungen gibt – wir wollen eventuell 80 und der Lieferant 100. Wenn der Lieferant nun auf 80 eingeht, dafür aber eine Laufzeit von vier statt drei Jahren fordert, dann ist man in der Summe in einer Situation, bei der der Lieferant insgesamt mehr verdient und ich meinen Preis so senken konnte, dass es für mich passt. Das ist dann ein effektives Win-Win.</p>
Exp. 9	<p>Solche Lösungen werden immer aktiv gesucht und selbst, wenn der Zeitaufwand dafür sehr gross sein kann, lohnt es sich, diese Zeit zu investieren.</p> <p>Die gibt es meistens, die Frage ist aber, ob das etwas nützt. Je nachdem ist zum Beispiel das Budget fix, dann kann man sehr objektiv und transparent sein, aber das löst das Problem nicht, und somit bringt das nichts.</p>

Traditionelles hartes Verhandeln	
Exp. 1	Aber solche Spielchen wie «Good Cop – Bad Cop» oder aktiv zu versuchen, Macht aufeinander einwirken zu lassen, macht auch einfach keinen Spass und bringt einem langfristig nicht weiter.
Exp. 2	<p>Das Problem ist, dass, wenn das gemacht wird, nach meiner Einschätzung bereits zu diesem Zeitpunkt wieder Druck auf das Gegenüber ausgeübt wird. Und ich denke, auch wenn man sich dieses BATNA im Hinterkopf behält, es würde sich lohnen, das nicht als ersten Ansatz zu verwenden.</p> <p>Das ist die Frage, wie vertraut man mit den Konzepten ist. Von der Logik her würde es keinen Sinn ergeben. Aber es menschelt. Die Versuchung, mehr Druck zu machen, wenn man eine bessere BATNA hat, ist mit Sicherheit da.</p>
Exp. 3	Da kann dem Kunden dann auch sehr gut aufgezeigt werden, dass, wenn das Resultat dieser Verhandlung in eine gewisse Richtung geht, das für ihn nicht so gut sein würde.
Exp. 4	<p>Das macht unsere Machtbasis natürlich noch besser. Und hier würde man dann auf den Forderungskatalog zurückgreifen und versuchen, möglichst viele unserer Forderungen durchzubekommen. Das können dann auch kreative Forderungen wie Zahlungsfristen, Mindestabnahmemengen oder ein Bonussystem sein.</p> <p>Wenn man jetzt mit einem höheren Preis einsteigt, ist das ja nicht ein Trick, sondern man schafft sich so eine Verhandlungsbasis und Spielraum zwischen dem Minimal- und Maximalziel</p>
Exp. 5	<p>Ja, selbstverständlich. Momentan sage ich den meisten, dass ich mein Lieferantenportfolio für Elektronik um 80% reduzieren möchte in einem ersten Schritt, danach vielleicht noch etwas mehr.</p> <p>Ich bin da sehr hart. Den Preis, den ich angebe, ist der Preis, den ich will. Ich bin in einer Branche, in der ich den Auftrag wahrscheinlich direkt verliere, wenn ich zu viel Spielraum einplane. Normalerweise ist meine Marge der Preis, den ich will. Ab und zu spiele ich auch</p>

	andere Spiele – aber auch da sprechen wir von vielleicht 0-5% vom Zielwert entfernt
Exp. 6	-
Exp. 7	-
Exp. 8	<p>Da wird dann geprüft, wo das Gegenüber verwundbar wäre, man kann auch ins Feld führen, dass die Partnerschaft sich vielleicht auch verschlechtern könnte.</p> <p>Klassisches Beispiel hier ist der Strandverkäufer. Wenn der bei 40 Dollar beginnt und am Ende kommt man bei fünf an – dann ist klar, dass man über den Tisch gezogen werden sollte. Diese Situation hatten wir im Geschäft auch schon. Da verliert man zu viel Glaubwürdigkeit, wenn der Punkt zu weit entfernt ist</p>
Exp. 9	<p>Früher war das doch eine Spanne von 30-50%. In den letzten Jahren wurde das aber gezielt versucht zu mindern, denn man ist sonst einfach nicht glaubwürdig. Aktuell sind das Rabatte im einstelligen Bereich – niedrig, zweistellig nur in Ausnahmefällen</p> <p>Diesen Krieg verliert man, bevor er begonnen hat. Ich gehe lieber mit einem deutlich kleineren Spielraum in die Verhandlung und muss schnell anfangen, über den Kuchen zu sprechen.</p>
Angreifen des Netzwerks des Gegenübers	
Exp. 1	-
Exp. 2	-
Exp. 3	<p>Ein professioneller Einkäufer denkt nicht nur an Preis und Qualität, sondern auch an Kontinuität. Da kann man natürlich damit spielen. Zum Beispiel kann man seinem Kunden sagen, dass er natürlich von der Konkurrenz kaufen könne – aber in den Raum stellen, dass die Konkurrenz in fünf Jahren vielleicht gar nicht mehr auf dem Markt sei. So kann man sein Gegenüber natürlich verunsichern. Wenn das dem Einkäufer tatsächlich passieren würde, wäre das für ihn eine persönliche Blamage und das kann man dann auch so sagen, im Sinne von «passen Sie lieber auf, mit wem Sie ins Bett gehen». Dieses subtile Verunsichern ist viel effektiver.</p>

Exp. 4	Hier wird in einer nächsten Verhandlung direkt versucht, einen anderen Partner einzubinden oder seinen Vorgesetzten in die Verhandlung miteinzuladen. Das ist für den Verhandlungspartner dann gefährlich.
Exp. 5	-
Exp. 6	-
Exp. 7	-
Exp. 8	<p>In einem Grosskonzern ist auch das Stakeholder Management sehr wichtig. Auch die Frage, wo haben wir bereits ein Beziehungsnetz zur anderen Partei, wo haben wir Ansatzpunkte. Oftmals kennen sich der CEO der eigenen Firma und der Finanzchef des anderen aus dem Studium. Wenn man da in der Verhandlung dann nicht Ergebnisse liefern kann, wird über das Top-Management eskaliert.</p> <p>Manchmal ist das sehr undankbar, hinderlich oder auch peinlich, wenn der CEO des Lieferanten das eigene Kadermitglied anruft und der einem dann ein wenig in den Rückenfällt.</p>
Exp. 9	-
Falsche Versprechungen machen	
Exp. 1	-
Exp. 2	-
Exp. 3	-
Exp. 4	Wir sehen durchaus, dass diese Formen von Taktiken sehr häufig angewandt werden. Wie gesagt, unsere Devise ist ja, mit fairen Mitteln zu arbeiten.
Exp. 5	<p>Da kann man dann natürlich auch gewisse Versprechungen formulieren, im Sinne von «momentan hast du ein Volumen von 50'000, der ganze Kuchen wäre aber eine Million». Das kann einen signifikanten Einfluss auf die Preise haben.</p> <p>Ich sage immer, wenn man hier und jetzt ein gutes Geschäft machen kann, wird man in Zukunft vielleicht stärker zusammenarbeiten – da werde ich dann einfach nicht konkret. Einfach lügen geht nie. Ich sage</p>

	auch meinen Lieferanten, wenn man mich anlügt, suche ich einen neuen Lieferanten.
Exp. 6	-
Exp. 7	-
Exp. 8	Was hingegen passiert ist, dass Du, der verhandelst, nur selten derjenige bist, der dann auch entscheidet. Im Idealfall ist es ein Mandat, und ich kann selbständig entscheiden. Es kann aber auch bewusst so gespielt werden, dass man gegen Ende der Verhandlung dann einbringt, dass das Ergebnis zuerst noch intern abgeklärt werden muss. Danach werden neue Forderungen gestellt. Wenn es hart auf hart kommt, wird man das immer versuchen
Exp. 9	Indem man sehr selbstsicher in Versprechen geht, wo man eigentlich gar nicht so selbstsicher ist, oder vorgibt, mehr Optionen zu haben als man eigentlich hat, wird etwa angefangen zu bluffen. Die Grenze ist da, wo das Win-Win aufhört.
Fehlleitung	
Exp. 1	Das ist für mich alles Win-Lose. Auch Bluffen ist für mich hier nicht nötig und das mache ich auch aus Prinzip nicht.
Exp. 2	-
Exp. 3	<p>Ich habe immer sehr transparent informiert. Einerseits ist das Gegenüber ja nicht dumm und zu irgendeinem Zeitpunkt wird er die Situation vielleicht sehr genau verstehen respektive die Wahrheit erfahren, und wenn ich ihm jetzt also bestätige, was er ohnehin schon weiss oder wissen wird, schaffe ich Vertrauen.</p> <p>Das hat mit der eigenen Integrität zu tun. Also wenn wesentliche Informationen verheimlicht werden, aber dennoch unsichtbar am Tisch sind. In dieser Situation ist Bluffen nicht ok.</p> <p>Auf der emotionalen Seite ist das schon eher in Ordnung. Wenn mir der Kunde seine Preisvorstellungen genannt hat, habe ich natürlich den Erschrockenen und den Entrüsteten gespielt. Hier ist aber auch Humor wichtig. Das ist nicht nur zulässig, sondern auch interessant und</p>

	<p>prickelnd – in diesem Zusammenhang macht das Ganze doch auch Spass.</p>
Exp. 4	<p>Das sind dann solche Spielereien, die man dann durchaus auch macht. Bei professionellem Verhandlungsführer aber eigentlich nicht. Das würde ich auf keinen Fall empfehlen.</p> <p>Also was man nicht darf, oder was man nicht sollte, ist, Informationen weiterzugeben, die völlig falsch sind. Wenn man jetzt vielleicht mal nicht ganz konkret ist, ohne den anderen böswillig in die Irre zu führen, kann das schon mal vorkommen.</p>
Exp. 5	<p>(...) die Pflege der Beziehung jetzt zum Beispiel zu solchen Distributoren etwas schizopren. Da sagt man noch schnell, dass man ein Produkt 30% günstiger braucht, weil ich sonst einen Auftrag verlieren würde. Aber wenn die «Nein» sagen, dann ist es eben ein «Nein».</p> <p>Hier wird dann dem Lieferanten auch gesagt, dass er deutlich teurer sei als die Konkurrenz, auch wenn man weiss, dass er dafür auch deutlich bessere Qualität liefert. Da muss man nun mal etwas pokern. Und das Gegenüber macht genau das Gleiche bei mir.</p> <p><i>(In Bezug auf einen Lieferanten, der zu einem deutlich zu niedrigen Preis seine Ware während Jahren angeboten hat):</i></p> <p>Der kam eigentlich aus einer anderen Branche und war sich andere Preise gewohnt. Der hat viel zu knapp kalkuliert und wir haben das gewusst. Dem hat man einfach nie etwas gesagt. (...). Ja, da war er natürlich auch bis zu einem gewissen Punkt selbst Schuld. Das machen unsere Kunden auch mit uns.</p>
Exp. 6	<p>Grundsätzlich steht bei uns in den Vorgaben, wir sind ehrlich, und das setzen wir auch so um. Es kann zwar auch in strategischen Vereinbarungen vorkommen, natürlich, aber deutlich seltener. Wenn ich aber am längeren Hebel sitze, dann wird sowas natürlich deutlich häufiger gemacht. Je stärker die eigene Position ist, desto stärker kann das gemacht werden. Aber man muss natürlich auf die</p>

	Unternehmensphilosophie in diesem Zusammenhang achten. Die Leitplanken hierfür werden durch das Unternehmen gesetzt.
Exp. 7	-
Exp. 8	<p>Ich persönlich habe noch nie versucht, mit «misleading information» zu arbeiten. Viel eher versucht man vielleicht das Eine oder Andere zu verschweigen. Aber falsche Informationen bergen häufig das Risiko, einem früher oder später wieder einzuholen</p> <p>Davon bin ich überzeugt (<i>dass dieses Vorgehen in der Praxis verbreitet ist</i>).</p>
Exp. 9	Das ist sehr unterschiedlich und dafür muss man wissen, wer das Gegenüber ist und was seine Erwartungen sind. Es gibt Leute, die dieses Feilschen wollen, und solche bei denen man das auf keinen Fall tun darf. Wo die Grenze ist, ist also situationsabhängig.
Informationsbeschaffung	
Exp. 1	Ja, das ist ein sehr wichtiger Punkt. Intern werden frühere Verhandlungsergebnisse analysiert, also was war die Marge, wie lief die Verhandlung etc. Diese Fakten müssen im Vorfeld bekannt sein. Auch extern werden gewisse Dinge angesprochen und es lohnt sich, den Markt zu beobachten. Wenn ein Lieferant etwa an die Konkurrenz liefert, dann ist das für mich je nach dem eine Win-Lose-Situation, insbesondere, wenn unter der gleichen Marke uns, als Premiumanbieter, und vielleicht einem günstigen Anbieter ein Produkt verkauft wird. Da habe ich ein Problem und brauche die Informationen, wieso das gemacht wird, und wie man damit umgehen soll.
Exp. 2	Für mich ist die Frage, was die Absicht ist. Wenn es darum geht, Angriffspunkte zu finden, um Druck zu machen, ist das in meinem Verständnis von Verhandlungsführung kontraproduktiv. Was mache ich, wenn ich feststelle, dass ich in der schwächeren Position bin? Ich würde es so machen, auch weil es schlussendlich auch immer mit Unsicherheit verbunden ist, immerhin kann man das BATNA des Gegenübers sowohl über- als auch unterschätzen, und das ist jetzt

	<p>wieder eine Wertefrage. Ich habe schon erlebt, dass jemand dachte, er sei in der Machtsituation, und begann, Druck aufzusetzen, dass der andere unabhängig von den gravierenden Konsequenzen einfach sagte, da mache ich jetzt nicht mehr mit. Das ist so ein Grundsatz, den ich auch als Integrität formuliere. Und das ist für mich nicht verhandelbar.</p>
Exp. 3	<p>Wenn möglich, insbesondere in Bezug auf die Produktkenntnis, aber vor allem auch in Bezug auf die Kenntnis über die Gegenpartei, um zu wissen, in welcher Situation ist der Gesprächspartner? Geht es ihm wirtschaftlich gut oder nicht? Ist seine Firma erfolgreich oder nicht? Diese Dinge zu wissen, ist enorm wichtig. Auch seine persönliche Situation zu kennen, ist vorteilhaft. Dieses Emotionale für sich nutzen zu können. Ich bin zwar ein schlechtes Beispiel für akribische Vorbereitung, aber ich kann Ihnen sagen, dass es eigentlich sehr wichtig ist.</p> <p>Ich würde meinen, diese Dinge (<i>erfährt man</i>) durch persönliche Beziehungen und Fragen stellen.</p> <p>Im Gespräch selbst müssen Sachverhalte entdeckt werden, um die gewonnenen Informationen dann in der Verhandlung nutzen zu können. Am Anfang heisst es immer Fragen stellen, Fragen stellen, Fragen stellen. Auch wenn es zu Beginn noch nicht um das Produkt oder den Preis geht. Wo ist eigentlich für den Kunden der Nutzen, den wir ihm verkaufen können? Das kann aber auch auf der persönlichen Ebene geschehen. Es gibt diese Verkäufer-Tricks, wo man im Büro des Kunden sitzt, und man das Foto seiner Kinder bemerkt. Da gibt es dann Verkäufer, die intensiv auf das eingehen, um durch die emotionale Ebene auf der Sachebene vorwärts zu kommen. Aber auch wenn man nicht aktiv darauf eingeht, kann man das reflektieren im Sinne von «Ah das ist ein Familienmensch», und aus diesem Fakt dann Schlüsse ziehen.</p>
Exp. 4	<p>Hier geht es einerseits darum, Informationen über den Verhandlungspartner einzuholen. Hier gibt es heutzutage ja diverse Möglichkeiten mittels des Internets. Dann sind das auch</p>

	<p>Informationen, die man im Voraus ausgetauscht hat, über die Art der Beziehung etc.</p> <p>Über die vergangenen Verhandlungen, die man bereits miteinander hatte, mit anderen Leuten. Dass man sich da so diese Informationen holt. Wenn man die letzten Verhandlungen gut durchgeführt hat, sammelt man so doch auch schon sehr viele Informationen.</p> <p>Informationsfluss ist ein guter Punkt. Hier muss man bei Verhandlungen das Gegenüber sprechen lassen, so kann man Informationen gewinnen. Wir versuchen unseren Sprechanteil möglichst gering zu halten, aus dem Grund, dass man beim Sprechen immer Informationen preisgibt.</p>
Exp. 5	<p>Es kann nie das Ziel sein, seinen Partner zu schädigen, zumindest, wenn er relevant ist. Aber ja – wenn man viel über ein Unternehmen weiss, und weiss, dass er in einer schwierigen Situation ist, kann das in die Strategie einfließen. Wenn man weiss, der kämpft gegen den Bankrott, ist es vielleicht sinnvoll, einen anderen Lieferanten aufzubauen und dem die eigenen Volumina zu geben, auch wenn man plakativ gesprochen so das «Todesurteil» des anderen unterschreibt.</p>
Exp. 6	<p>Das ist ganz klar im Bereich der Marktbeobachtung. Wir sind hier stark auf Produktgruppen ausgerichtet. Es werden die Rohstoffkosten analysiert, man erhält Informationen über die wirtschaftliche Lage der Unternehmen, man spricht mit anderen Lieferanten und so weiter. So kriegen wir viel Informationen aus dem Markt. Was wir auch machen, sind, in Bezug auf Marktentwicklung, Überprüfungen, wie das andere Unternehmen auch finanziell dasteht.</p> <p>Ist er in einer starken Position oder ist der Wettbewerb im Markt stark? Vielleicht gibt es auch Substitutionsprodukte. Wenn da neue Technologien kommen, kann es durchaus sein, dass da ein eigentlich sehr guter Lieferant plötzlich nicht mehr gebraucht wird.</p>
Exp. 7	-

Exp. 8	<p>Was will der Lieferant aktuell im Markt – Anteile gewinnen, braucht er Marge oder ist das ein neuer Sales, der einfach beweisen muss, dass er ein Geschäft abschliessen kann? Da gibt es unzählige Punkte, die man abklären muss.</p> <p>Im Schweizer Markt deutlich häufiger als man denkt. Man kennt sich untereinander, und bedingt dadurch, dass wir mit vielen Schweizer Unternehmen zusammenarbeiteten, gibt es häufig Kontakte untereinander. Dies wird oftmals auch versucht, bewusst auszuspielen. Das wird aktiv versucht aufzubauen.</p> <p>Ja, das ist im Daily Business inbegriffen, dass man versucht, die Informationsbasis anzureichern. Aber ich bin bis jetzt nie bewusst vor einer Verhandlung auf Personen zugegangen, um jemanden auszuleuchten oder Informationen zu gewinnen. Das sind mehr Dinge, die man im Gespräch aufschnappt oder auch in der Verhandlung selbst, und dann so verwendet.</p>
Exp. 9	<p>Ja, gerade in unserer Industrie ist das wichtig. Hier kann man auch über gemeinsame Bekannte versuchen, gewisse Dinge zu erfahren, und natürlich sind finanzielle Background-Checks wichtig.</p>

Tabelle 7: Strukturierung von Hauptkategorie 2: Anwendung sachbezogener oder harter Verhandlungsweisen

Strukturierung von Hauptkriterium 3: Lukrativität

Kurzfristige Gewinne	
Exp. 1	<p>Ich glaube, dass auch in der kurzen Frist finanziell das bessere Ergebnis mittels der Harvard-Methode erreicht werden kann.</p>
Exp. 2	<p><i>(Auf die Frage ob sachbezogenes Verhandeln auch in der kurzen Frist lukrativer sei):</i></p> <p>Ich wage zu behaupten, ja. Denn wenn wir es schaffen, das eigene Zielergebnis zu übertreffen, spielt es keine Rolle, ob ich die Verhandlung unter der Prämisse führe, dass ich den anderen nie wiedersehe oder in einer lang anhaltenden Geschäftsbeziehung. Das Ziel sollte sein, ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen.</p>

	Also glaube ich, dass man vielleicht kurzfristig durch hartes Verhandeln etwas herausholen kann, wissend, dass man vielleicht ein Stück des Kuchens auf dem Tisch lässt, aber es wird sich rächen.
Exp. 3	<i>(Auf die Frage, ob denn hartes Verhandeln kurzfristig lukrativer sei):</i> Im Prinzip müsste man das bejahen. Jedoch stellt sich in der Geschäftswelt die Frage, wie häufig sich diese Situation ergibt, das im vorherein klar ist, dass es sich nur um eine kurzfristige Beziehung handeln wird. Das alte Sprichwort «man sieht sich zweimal im Leben» habe ich für mich verinnerlicht. Diese kurzfristigen Beziehungen, die dann nur auf den eigenen Vorteil bedacht sind, entsprechen einfach nicht meiner Überzeugung und auch nicht meinem Charakter.
Exp. 4	<i>(Auf die Frage, ob denn hartes Verhandeln kurzfristig lukrativer sei):</i> Ja, genau.
Exp. 5	-
Exp. 6	-
Exp. 7	Ich glaube, dass die meisten Menschen noch nie etwas vom Harvard-Konzept gehört haben, geschweige denn, es sich verinnerlicht haben. Sondern, die verhandeln intuitiv und die verhandeln erfahrungsbasiert. Und die Erfahrung lehrt, dass es sich temporär lohnt, kompetitiv zu verhandeln. Es wird zum Teil, bei Einkäufern etwa, sogar belohnt.
Exp. 8	Je nachdem ist die Verhandlung von der Voraussetzung her darauf ausgelegt, die Zusammenarbeit zu beenden, da kann es möglich sein, dass man mit hartem Verhandeln sehr gute Ergebnisse erzielt.
Exp. 9	Natürlich gibt es auch Situationen, wo man gezwungen ist, mit Personen zusammenzuarbeiten, mit denen man keine Partnerschaft haben möchte – da kommt man eines Tages an den Punkt, wo es nur noch darum geht, nicht zu verlieren Kurzfristig ist es wahrscheinlich trotzdem das harte Verhandeln
Langfristige Lukrativität	
Exp. 1	Wenn man sich am Ende der Verhandlung klar wird, dass ein Franken mehr für dich einen weniger für mich bedeutet, dann ja. Ich verstehe,

	wenn es Personen gibt, die das so sagen. Man muss sich dann einfach fragen, ob dieser eine Franken jetzt wirklich einen signifikanten Einfluss auf das Gesamtergebnis hat.
Exp. 2	Wenn ich mächtig bin, kann ich meine Interessen wahrscheinlich zu 100% befriedigen. Machen wir ein Beispiel mit einem Lieferanten: Ich habe ein Margenproblem, also sage ich meinem Lieferanten, dass er seinen Preis um 10% senken muss. Und weil er abhängig ist von mir, keine Alternativen hat, wird er mir unter Umständen diese 10% geben. Das heisst, ich habe meine Interessen zu 100% befriedigt. Was ich aber nicht habe, ist, dass ich vielleicht mehr hätte gewinnen können. Wir hätten zusammen Prozesse optimieren können oder einen besseren Forecast installieren, der es dem Lieferanten dann ermöglicht hätte, mir noch weiter entgegenkommen zu können. Es kann sein, dass die Summe dessen, was man gemeinsam hätte erreichen können, grösser wäre als mein ursprüngliches Ziel, das ich durch Einsatz meiner Macht erreichen konnte. Die Motivation des Mächtigen könnte sein, dass er in der Kooperation mehr bekommen könnte als durch Konfrontation.
Exp. 3	Ich empfinde das als wichtig, wenn es darum geht, eine nachhaltige Beziehung pflegen zu können, dass niemand eine Verhandlung verliert. Auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtete Strategien haben meines Erachtens nicht den Effekt langfristig nachhaltige Beziehungen aufbauen zu können. Das ist meine Überzeugung. Ich kann ihnen einen Preis anbieten, der rein aus der Sicht der Kostenrechnung absolut fragwürdig ist, aber es kann ein politischer Preis sein – ich wollte diesen Kunden einfach nicht verlieren. Die Kostenrechnung war nicht so toll auf dieses Produkt, aber bei anderen Produkten konnte ich so wieder bei ihm verdienen. Also gibt es immer noch andere Überlegungen, die die Situation der Niederlage relativieren. Es gibt sehr viele Aspekte, die in das ganze hineinspielen, und eine gewisse Strategie ist auch sehr relevant.
Exp. 4	-

Exp. 5	<p>(Im Zusammenhang damit, wissentlich Geschäfte mit negativem ROI zu machen):</p> <p>Ja, das ist eine mögliche Massnahme. Aber da muss man sich überlegen, wie wichtig der Kunde für einem ist.</p>
Exp. 6	<p>Wenn ich auch hier wieder die Standardteile ausschliesse, und vielleicht zum Teil Hebelprodukte, dann ja. Langfristige Stabilität mit einem einigermaßen ausgewogenen Verhältnis ist für uns besser.</p>
Exp. 7	<p>Und für mich ist eine gute Verhandlung der Beginn einer guten Zusammenarbeit. Die meisten Verhandlungen werden ja zu Beginn von einer Zusammenarbeit geführt, und am Ende der Verhandlung beginnt die Kooperation.</p> <p>Langfristig kann ich nur dann meine Marge zu erhöhen, wenn ich Dir ermögliche Dein Budget einzuhalten. Aber ich gebe meine Marge auch nicht weg, nur, weil Du beim Budget einhalten musst. Das ist weich verhandeln, das ist schwach, das ist Lose-Win. Das ist Prinzip Hoffnung. Das kann sich der Lieferant aber nicht leisten.</p>
Exp. 8	<p>Ja, also Kompromisse im Sinne von Win-Win. Das ist natürlich nicht in jedem Fall möglich. Und dann geht es darum, Fachpositionen zu betrachten und auch Entgegenkommen zu zeigen, da man sicher zu einem späteren Zeitpunkt wieder eine Verhandlung mit dem Partner führen wird.</p> <p>Es ist nicht das Ziel (<i>dass es Gewinner und Verlierer in einer Verhandlung gibt</i>), aber das kann passieren. Ist dann einfach sicher keine nachhaltige Beziehung.</p> <p>Da bin ich überzeugt (<i>dass man mit harten Verhandlungspartnern gute Beziehungen pflegen kann</i>). Das ist auch notwendig. Das können sehr gute Geschäftsbeziehungen sein, weil man sich da effektiv nicht scheut, Forderungen im Detail ausdiskutieren.</p>
Exp. 9	<p>Es ist für uns entscheidend, Beziehungen aufzubauen. Der Aufwand, solche Projekte wie unsere aufzubauen, ist enorm hoch. Wenn also die Beziehung stabil ist, kann in Folgeprojekten dieser Aufwand sukzessiv</p>

	<p>minimiert werden. Ich bin der festen Überzeugung, dass immer nach dieser Art verhandelt werden sollte.</p> <p>Ein vertretbarer Vertragsabschluss ist das Ziel. Das ist aber natürlich situationsabhängig. Es kann auch sein, dass man in gewissen Situationen, um eine gute Beziehung herstellen zu können, einen rein finanziell nicht unbedingt vorteilhaften Vertrag annehmen muss.</p>
Finanzielle Relevanz der Verhandlung	
Exp. 1	-
Exp. 2	-
Exp. 3	<p>Wenn der Preis nicht akzeptiert wird, aber grundsätzliches Interesse von beiden Seiten her besteht, dann finde ich es wichtig, dass der Kunde weiss, es liegt nicht bloss am Preis, es kann auch noch mehr dazukommen. Es ist die Aufgabe des Verkäufers, seinem Kunden alle Vorteile möglichst objektiv zu erklären und solche Aspekte am Produkt oder dem Partner aufzuzeigen.</p> <p><i>(Auf die Frage, ob man im Zweifelsfall lediglich auf das eigene Unternehmen achte – im Sinne von «der andere mache das ja auch»):</i></p> <p>Im Prinzip ist das absolut richtig. Es gibt einfach sehr viele Wege nach Rom. Man muss sich einfach überlegen, welchen man nimmt.</p>
Exp. 4	-
Exp. 5	<p>Wenn wir ehrlich sind, bekommt bei Standard- und Hebelmaterial einfach der günstigste Anbieter den Auftrag. Wenn die Qualität gleich ist und die Lieferzeit passt, ist das keine Diskussion.</p> <p>Wenn der andere es dann zu weit treibt, kann man auch sagen, dann such Dir einen andern. Aber das können wir nur, weil es uns wirtschaftlich gut geht. Das ist natürlich auch ein Hintergrund – wenn es einem nicht so gut geht, kann man sich das vielleicht nicht leisten.</p> <p>Diesen Effort, den wir für unsere Kunden betreiben, machen unsere Lieferanten mit uns nicht. Ich glaube, das hat ganz klar etwas mit der Machtposition zu tun. Bei einem Auftrag von zwei Millionen schaut man natürlich stärker darauf, dass man das Volumen behalten kann</p>

	und er sein Produkt günstiger bekommt. Bei kleineren Volumen macht man das eigentlich nicht. Das passiert eher bei wirklich wichtigen Dingen
Exp. 6	<p>Und bei Engpass bin ich ja froh, wenn ich überhaupt beliefert werde. Da muss ich ja versuchen, den Kuchen so gross wie möglich zu beschreiben, dass der (<i>gemeint der Verhandlungspartner</i>) denkt «oh super, da mach ich lieber mit diesem Unternehmen mein Geschäft. Da habe ich so viele Möglichkeiten, Stabilität, Zahlungssicherheit und so weiter».</p> <p>Schlussendlich ist einer der wichtigsten Hebel im Einkauf natürlich, einen alternativen Lieferanten zu haben. Und egal, wie eng die Beziehung ist, ich muss immer nach Alternativen Ausschau halten. Bei einem grossen Volumen kann ich, auch wenn man eine strategische Partnerschaft betreibt, nicht komplett nach Harvard oder Win-Win verhandeln, das ist zu riskant.</p>
Exp. 7	-
Exp. 8	-
Exp. 9	Wenn immer ich es mir leisten kann, versuche ich, die Beziehung zu festigen, aber wenn es hart auf hart kommt, muss man zum Teil einfach sein Werk füllen.

Tabelle 8: Strukturierung von Hauptkriterium 3: Lukrativität

Strukturierung von Hauptkategorie 4: Relationship Management

Stellenwert der Beziehung	
Exp. 1	Langfristig will man gar nicht nur das grösste Stück des Kuchens bekommen, sondern eine Partnerschaft aufbauen, die einem auch durch Krisensituationen tragen kann.
Exp. 2	-
Exp. 3	Nur muss ich sagen, dass der Grundsatz immer das Streben nach einer nachhaltigen Beziehung sein sollte. Dieses Denken hindert einem daran, so hart in eine Verhandlung zu gehen wie das Gegenüber.

<p>Exp. 4</p>	<p>Also wenn es in einer Verhandlung schwierig wird, muss man streng zu sich selbst sein und seine Ziele verfolgen, da hilft dann eine gute Beziehung auch nicht mehr weiter. Wenn wir steigende Rohmaterialpreise haben, müssen wir das natürlich weitergeben. Wenn man da jetzt über Jahre nur auf die Beziehung achtet, ist das für unsere Verhandlungsposition natürlich auch gefährlich.</p> <p>Weil, wenn ein Partner plötzlich anfängt für das andere Unternehmen zu denken, kann das sehr gefährlich für das eigene Unternehmen werden. Da ist es höchste Zeit, dass der Verhandlungsführer ausgetauscht wird. Wenn sich ein Verhandlungsführer bei internen Meetings auf die Gegenseite stellt, im Sinne von, das können wir denen nicht antun, denen geht's aktuell nicht so gut, dann ist es klüger, wenn er draussen bleibt. So etwas kann das eigene Unternehmen gefährden. Das ist das Gefährliche an der Beziehung</p>
<p>Exp. 5</p>	<p>Wenn wir ein höheres Verkaufsrisiko haben, da ist man dann schon eher froh, wenn man sicher sein kann, dass beide Unternehmen weiterleben. (...) Also ich für mich unterschiede da sehr klar danach, um welche Art von Material es sich handelt, um je nachdem auf die Beziehung zu achten.</p> <p><i>(Ob hartes Verhandeln negative Auswirkungen auf die Beziehung habe):</i></p> <p>Grundsätzlich ja. Ausser, dieser Lieferant hat Engpassmaterialien und es ist unglaublich schwierig, Ersatz für ihn zu finden. Das ist der Punkt.</p> <p><i>(Auf die Frage, ob man, je wichtiger der Partner ist, umso kooperativer verhandelt, respektive härter, wenn der Partner ersetzbar erschieht):</i></p> <p>Ich glaube, ja, das würde meinem Ansatz entsprechen.</p> <p>Konträr dazu kann man zum Teil einem Lieferanten in so einer Situation auch stützen. Einem anderen langjährigen Lieferanten haben wir, als dieser in Finanznot geraten ist, angeboten, den Preis auf eine</p>

	<p>Produktgruppe zu verdoppeln, bevor er diese Produkte aus dem Sortiment nehmen müsse. Man kauft das noch genau gleich oft wie bis anhin.</p>
<p>Exp. 6</p>	<p>Wenn wir uns jetzt aber in der Position des strategischen Partners befinden, ist es klar, dass wir uns bei der Vorgehensweise bei einer Verhandlung stark an das Harvard-Konzept anlegen müssen.</p> <p><i>(Auf die Frage, ob man bei weniger wichtigen Produkten eher kompetitiv verhandelt):</i></p> <p>Nicht eher, es wird vollständig kompetitiv verhandelt. Sonst würde der Einkauf ja nicht seinen Job machen, denn sein Job ist, dass Maximum für das Unternehmen herauszuholen, und das ist natürlich abhängig von der Beziehung, Verflechtung der Akteure und eventuell etwas vom gegenseitigen Vertrauen, auch wenn das immer so etwas «bla bla» erscheint.</p> <p>Das ist die hohe Kunst des Verhandeln, zu erkennen, welchen Weg kann ich gehen, wo kann ich noch ein wenig kompetitives Verhandeln mithineinbringen, weil ich doch am etwas längeren Hebel bin.</p> <p>Wir sind immer ein bevorzugter Kunde und in Bezug auf die Macht im Vorteil. Das versucht man natürlich auszuspielen, wie gesagt, immer mit Bedacht und mit Rücksicht auf die Art der Produkte und die der Beziehung.</p>
<p>Exp. 7</p>	<p>Ich nehme die Interessen meines Gegenübers sehr ernst und ich frage mich, warum ich das nicht tun sollte. Ich bezahle das nicht in Geld, ich sage nicht, der arme Kerl, der bekommt jetzt Discount, da würde ich ja seine Interessen mit meinen bezahlen. Sondern ich stelle mir wieder die kreative Frage, wie mache ich das jetzt, dass ich die Situation für mich optimal gestalte, aber nicht zu Lasten und Kosten meines Gegenübers, sodass er immer noch seine Elementarinteressen befriedigen kann. Meine Erfahrung sagt mir, es lohnt sich nicht nur zu sagen «irgendwann kommt es zurück», sondern es lohnt sich, weil es sofort zurückkommt.</p>

Exp. 8	Das ist abhängig von der «Supply und Demand»-Macht. Bei einer strategischen Partnerschaft ist es meiner Erfahrung nach so, dass man 2-3 strategische Partnerschaften hat, die auch wirklich diesen Namen verdienen. Da sind effektiv Ziele definiert, die man gemeinsam verfolgt.
Exp. 9	<p>Wenn ich nun zum Beispiel ein Auftrag nicht annehme, mache ich natürlich die Tür für einen anderen Anbieter auf. Es muss mir ja also etwas wert sein, dass diese Tür zu bleibt. In anderen Situationen muss man gegebenenfalls auch Schadensbegrenzung betreiben, also wenn im Vorfeld Dinge geschehen sind, die es auslösen, dass man einfach das eigene Werk füllen muss.</p> <p>In “the long run” muss man das. Das ist entscheidend für die Zukunftsplanung. Dass man das nicht immer kann, ist aber grundsätzlich Fakt. Ich muss ja mein Werk füllen. Mein Verhandlungspartner wird das aber nie vergessen und sich an den guten Preis vom letzten Mal erinnern, und mindestens einen genauso guten Preis beim nächsten Mal wollen.</p> <p>Hierbei steht eigentlich aber nicht primär ein Fairnessgedanke im Vordergrund, sondern, dass ich glaube, dass man auf dieser Basis langfristig eher eine erfolgreiche Beziehung führt. So kann man kurzfristig vielleicht eine Vertrag verlieren, langfristig aber Kunden gewinnen.</p>
Vertrauen	
Exp. 1	Ja, das braucht es schon. Grundsätzlich besteht zwischen mir und jedem meiner Lieferanten ein gewisses Grundvertrauen. Auch wenn es zwischenmenschlich zwischen einigen nicht so passen würde kann man das trotzdem versuchen. Hier ist es dann auch nützlich, mit verschiedenen Rollen im Verhandlungsteam in eine Verhandlung zu gehen.
Exp. 2	Doch, ganz eindeutig. Sprich es muss aufgebaut werden. Man muss nicht eng befreundet sein, aber die Verhandlung muss sich so gestalten,

	<p>dass Vertrauen entstehen kann. Wenn das nicht passiert, dauert es auch länger.</p>
Exp. 3	<p>Absolut. Wenn ich jetzt auf der Käuferseite war und der Lieferant kam zu mir, habe ich ihm genau gleich Informationen geliefert wie wenn ich auf der Verkäuferseite stehe. Da musste man natürlich sehr offen sein. Dann denk ich mir dann, entweder kann er mit diesen Informationen umgehen und man kann beidseitig davon profitieren, oder er versucht mich über den Tisch zu ziehen und trägt die Konsequenzen. Ich bin da ziemlich darwinistisch. Entweder das Gegenüber kann mit der Situation umgehen oder eben nicht, und dann sind wir eben keine Geschäftspartner.</p>
Exp. 4	<p>Bezüglich der Vertrauensbasis ist das je nach Partner zu berücksichtigen. Man darf aber so oder so nicht zu viel von sich selbst preisgeben. Wichtig ist, dass man Fragen stellt und Antworten bekommt.</p> <p>Das muss nicht zwingend gegeben sein. Wir tauschen immer wieder mal den Verhandlungsführer aus und der hat überhaupt keine Beziehung zum Gegenüber. Da geht es darum, ein Ziel zu erreichen, und es gibt keinen Grund, Vertrauen aufzubauen.</p>
Exp. 5	<p>Je nachdem, was für eine Beziehung man zum Lieferanten hat. Aber generell etwa im Automotive-Bereich sind «Cost Breakdowns», also ganz spezifisch die Zusammensetzung des Preises, sehr üblich und bereits nötig, wenn die Offerten eingereicht werden.</p> <p>Da stellt sich dann eben die Frage, ob man dieses Spiel mitspielen will oder nicht. Ist wiederum eine Machtfrage. Wenn man mit den Grossen spielen will, muss man das. Da ist es die hohe Kunst, dennoch Geld zu verdienen, denn man muss das ja mit der Marge ausweisen.</p>
Exp. 6	<p>Das ist situations- und produktabhängig. Natürlich auch beziehungsabhängig, wo das dann oft über eine strategische Partnerschaft definiert ist. Bei den anderen drei Quadranten spielt das gegenseitige Vertrauen immer irgendwie in die Verhandlung mithinein, ausser bei Standardteilen, da, sorry, spielt Vertrauen</p>

	<p>überhaupt keine Rolle. Und der Einkauf muss abhängig von der Beziehung und den Produkten die richtige Strategie wählen.</p> <p>Was man noch machen kann, und wir aktuell auch tun, ist, weil wir gesehen haben, dass man trotz sogenannt guten und langfristigen Beziehungen bei einigen Lieferanten in einer kritischen Situation ist, dass das über strategische Vereinbarungen abgesichert wird. Das ist dann ein Mittel, mit dem sich der Kunden zusätzlich absichern kann.</p> <p>In einer partnerschaftlichen Beziehung müssen nun einmal die Hintergründe offengelegt werden. Da ist ein gewisses Mass an Vertrauen, zumindest in den strategischen Partnerschaften, zwingend, um Ergebnisse zu erzielen</p>
Exp. 7	<p>Je mehr ich jemandem vertraue, desto mehr bin ich bereit, über Interessen zu sprechen. Man will ja auch nicht über den Tisch gezogen werden – das ist ja eine Win-Lose-Strategie, ich lade ein, dann wird der Vorhang gehoben und ich hau ihm eins drauf.</p> <p>Ich würde mir sehr genau überlegen, welche Interessen mache ich jetzt transparent und welche nicht. Interessen wie Budget einhalten, Marge erhöhen, lange gesund leben oder marktübliche Preise anzustreben, die sind für mich nicht heikel, und die schwächen mich auch nicht</p>
Exp. 8	<p>Da geht es um den gemeinsamen Hintergrund. Häufig besteht ja bereits eine Beziehung zwischen den Unternehmen, dazu kommt dann auch noch das eigene Bauchgefühl.</p> <p>Definitiv (<i>gibt es Lieferanten, denen man mehr vertrauen kann</i>). Die, die man persönlich schon kennt. Auch der Sektor ist entscheidend.</p> <p>Ja ganz klar (<i>ein gewisses Mass an Grundvertrauen ist notwendig, um wirtschaften zu können</i>) – das versucht man auch immer aufzubauen und in die Waagschale zu werfen.</p>
Exp. 9	<p>Natürlich werden gewisse Punkte weitergegeben, und das wird dann auch verwendet und das kann auch negative Folgen haben. Aber man</p>

	<p>gibt ja auch nicht einfach alles weiter und präsentiert sich auf dem Silbertablett. Wenn aber nichts weitergegeben wird, kann der Kuchen nicht grösser werden.</p> <p>Man muss sich einfach bewusst sein, dass man, wenn man langfristig wirtschaften will, auf Vertrauen angewiesen ist, sonst fällt das auf einem zurück.</p>
Reputation und Image	
Exp. 1	Das kann ich mir sehr gut vorstellen. Das ist etwas, das in die Richtung von «es menschelt» geht. Wenn jemand einen schlechten Ruf hat, haftet das an.
Exp. 2	-
Exp. 3	Ganz eindeutig. Wenn jemand über die Reputation verfügt, dass er fair verhandelt, kann man diese Person nur beglückwünschen.
Exp. 4	-
Exp. 5	-
Exp. 6	<p>Wenn ein Einkäufer bei uns zu aggressiv verhandelt, kann das schnell bis zu unserem Gründer hochskalieren. Da wird der dann auch zurückgepiffen und ist gegebenenfalls auch nicht mehr tragbar für das Unternehmen, weil er das Image und die Reputation der Firma schädigt. Wir sagen ganz klar, hart, aber fair – weil sich die Situation auch ändern kann.</p> <p><i>(Auf die Frage, ob die Reputation des Gegenübers die eigene Art zu verhandeln beeinflusst):</i></p> <p>Sehr guter Punkt. Das stimmt ganz sicher. Da geht es wieder um das Thema der Firmenphilosophie. Das hat Einfluss auf die Art der Verhandlung. Auf die Art, wie man sich als Person gibt.</p>
Exp. 7	-
Exp. 8	Ich glaube aber, dass wir unsere Macht in diesem Zusammenhang deutlich stärker ausspielen könnten, was wir aus Reputationsgründen jedoch nicht tun.

	Auch wenn das natürlich sehr subjektiv ist, so glaube ich doch, dass das sicher so ist.
Exp. 9	<p>Aber wenn man sich durch eine konstante Leistung auszeichnet und sich den Ruf von Qualität erarbeitet hat, können diese Machtspiele eingeschränkt werden.</p> <p>Ohne diese hohen Spielräume wirkt man massiv glaubwürdiger, so konnten auch verlorene Kunden zurückgewonnen werden. Es kann natürlich auch sein, dass es einem ein Kunde sehr übelnimmt, wenn er feststellt, dass die eigenen Preise sehr deutlich überzogen waren.</p>
Fairness	
Exp. 1	Fairness ist ganz klar ein relevanter Faktor.
Exp. 2	Es ist der Eigennutz. Aber nicht zu Lasten, sondern zu Gunsten des anderen. Also wenn ich sage, ich habe ein Margenproblem, dann muss ich ja wieder schwarze Zahlen schreiben, das ist Eigennutz. Gleichzeitig, wenn ich das jetzt nur einseitig mache, habe ich zwar kurzfristig mein Ziel erreicht, aber ich habe nicht erforscht, ob es ein noch besseres Ergebnis gegeben hätte. Vielleicht habe ich ja mein eigenes Ziel auch zu niedrig angesetzt.
Exp. 3	Das ist Charaktersache. Ich für meinen Teil habe nie versucht, systematisch die Abhängigkeit des Kunden auszunutzen. Das war nicht meine Philosophie. Ich hatte immer die Devise, dass ich anständig bezahlt werden wollte, mehr aber auch nicht. Eher nach unten, wenn jemand nicht gewillt war, mich anständig zu bezahlen, habe ich eher Verhandlungen abgebrochen. Aber Notsituationen auszunutzen empfinde ich nicht als nachhaltig.
Exp. 4	Ja, absolut. Fairness ist immer an oberster Stelle.
Exp. 5	Das ist relativ simpel. Wenn das Ihr Geld wäre, würden Sie es anders machen? Man muss sich bewusst sein, die Firma ist die Nummer eins, wenn der Lieferant Bankrott geht, ist das nicht Deine Schuld, dann war das der Markt. Aber es kommt natürlich auf das eingekaufte Material darauf an, ob das jetzt strategisch ist oder nicht
Exp. 6	Ein Verlierer ist man, wenn man nicht mehr kostendeckend produzieren kann. Da verlieren wir im Endeffekt eine gute Quelle. Im

	<p>Bereich der Standardteile kann das aber schon sein. Und wie gesagt, ohne überheblich zu sein, dann ist uns das dann halt auch egal. Auch wenn wir wissen, dass das nicht kostendeckend sein kann. (...).</p> <p>Wenn die Angebote zu schön sind, kann es auch sein, dass der kurz vor dem Konkurs steht.</p> <p>Da spielt die Unternehmensphilosophie mit rein. Aus dieser leitet sich die Einkaufsphilosophie ab. Wir wollen als fairer Partner wahrgenommen werden. Unser Motto ist hier klar, hart in der Sache und fair gegenüber dem Partner.</p> <p>Da geht es nicht um Nettigkeit, sondern darum, dass sich die Machtverhältnisse drehen können.</p>
Exp. 7	<p>Wenn man sich wirklich nicht anders einigen kann, dann bleibt als Allerletzt die Möglichkeit, zu sagen, es gibt kein Argument, das für fünf oder zwölf spricht, dann lass uns bei 8,5 treffen, denn dann ist es für beide nachvollziehbar. Und vor allem bleibt das Ergebnis unabhängig von schieren Willensbekundungen - das sollte man nicht ausser Acht lassen. Die Hauptfunktion der Legitimitätskriterien ist, dass sie Willkür ausschliessen.</p>
Exp. 8	-
Exp. 9	<p>Hier will ich auch nicht aktiv versuchen, irgendeine Form von Machtbasis aufzubauen. Das ist ein Grundsatzentscheid.</p>
Divergenz extern angestrebter Wahrnehmung zu internem Vorgehen	
Exp. 1	<p>Auch wenn das jetzt etwas philosophisch klingt, irgendetwas gewinne ich immer, auch wenn es nur die Erfahrung einer weiteren Verhandlung ist. Auch wenn man eine Partnerschaft auflöst, hat man nicht verloren – das kann eine neue Chance sein. Auch wenn der andere das grössere Stück vom Kuchen hat, kann der Kuchen immer noch weiterwachsen. Auch wenn man lange ausgenutzt würde.</p>
Exp. 2	<p>Ich sage, wir machen ja diese Schulungen in Form von Zweitagestrainings. Das muss man sicher investieren, wenn man</p>

	<p>Verbesserungen erzielen will. Dann stellt sich immer noch die Frage, ob man es dann auch wirklich anwendet.</p> <p>Wenn ich davon ausgehe, wie generell verhandelt wird, dass sehe ich ja auch hier in den Seminaren, wenn man sieht, wie die Leute verhandeln, oder wenn man als Berater dazu gezogen wird, wage ich zu behaupten, dass die grosse Mehrheit auf einer kompetitiven Basis verhandelt. Eigentlich Win-Lose. Man versucht dann schon noch eine Option ins Spiel zu bringen, aber nicht systematisch.</p>
Exp. 3	<p>So sehen sie eine Diskrepanz zwischen Win-Win predigen und einem EBIT, der wohl eher in der Bankenbranche üblich wäre, aber nicht in der Lebensmittelbranche. Aber das wurde dennoch Geschäft. Man kann schon sagen, man ist für Harvard und Win-Win etc., aber am Ende kommt da ein sehr, sehr starkes Ergebnis raus. Also ist das nicht ganz einfach. Ich glaube, es sind wirklich beide Aspekte drin. Natürlich haben wir unserem Kunden Nutzen gebracht, den hat er aber auch mit gutem Geld bezahlt und natürlich ist Win-Win wichtig, aber im Zweifelsfall muss man auch kompetitiv sein können.</p>
Exp. 4	-
Exp. 5	-
Exp. 6	<p><i>(Auf die Frage, ob lediglich in der ersten Phase einer Verhandlung nach Harvard verhandelt wird, und, wenn es um das Verteilen des grösseren Kuchens geht, wieder kompetitiv):</i></p> <p>Ja ganz klar. Das ist logisch.</p>
Exp. 7	-
Exp. 8	-
Exp. 9	-

Tabelle 9: Strukturierung von Hauptkategorie 4: Relationship Management

Strukturierung von Hauptkriterium 5: Anwendbarkeit der Vorgehensweise

Interdependenz	
Exp. 1	<i>(Auf die Frage, ob man in einer Machtposition nicht automatisch härter verhandelt):</i>

	<p>Das ist eine gute Frage. Das schwingt sicher im Unterbewusstsein etwas mit. Naja, das ist jetzt vermutlich ein «Jein». Also in der Sache würde man wohl schon härter verhandeln. Aber häufig ist es ja so, dass in einer Partnerschaft beide Seiten auf den Vertrag angewiesen sind, deshalb glaube ich nicht, dass es einen sehr grossen Einfluss hätte.</p> <p>Man ist sich ja in dieser Situation immer bewusst, dass man nicht über die Kaufmacht verfügt. Häufig habe ich in der Situation des Schwächeren verhandelt und auch da muss man hart in der Sache sein, aber man merkt nun mal, dass man da von den grösseren Unternehmen, wo man vielleicht nur 2% des Umsatzes ausmacht, deutlich in die Schranken gewiesen wird.</p> <p>Einerseits wird natürlich versucht, sich diese Alternativen aufzubauen. Das ist aber nur dann Win-Lose-Verhandeln, wenn man das BATNA als Position betrachtet, sprich in eine Verhandlung geht und mit dem BATNA droht.</p>
<p>Exp. 2</p>	<p>Ich bin der festen Überzeugung, dass praktisch immer ungleiche Machtverhältnisse in Verhandlungen vorhanden sind. Es gibt immer einen Grossen und einen Kleinen, und wenn es hart auf hart kommt, kann der Grosse den Kleinen auch juristisch so stark beschäftigen, dass der nichts anderes mehr machen kann. Das kann man nicht aus der Welt schaffen, auch nicht mit einem BATNA. Problematisch wird es dann, wenn der Grosse beginnt, seine Macht einzusetzen, um etwas zu erreichen, was der andere nicht möchte.</p> <p>Was nützt es mir, wenn ich weiss, dass der andere schwach ist, er müsste zusagen und dann macht er es trotzdem nicht. Ich versuche in der Verhandlung auszuloten, was möglich ist, und dann vergleiche ich es mit meiner BATNA, und das macht die Gegenseite auch genau gleich. Wenn beide zustimmen, kann man davon ausgehen, dass das Ergebnis gut war, sonst hätte man die BATNA gewählt. Die BATNA ist für mich der Massstab eines zweitklassigen Verhandlungsabschlusses und nicht ein Druckmittel.</p>

Exp. 3	<p>Als Verkaufsleiter oder Geschäftsführer habe ich immer, naja, eine «arrogante Haltung» eingenommen nach dem Motto: «Ich bringe Dir etwas – ich möchte dafür bezahlt werden und wenn man das nicht schätzt, dann ist mir das egal. Das impliziert, dass ich es mir leisten kann, auf dieses Geschäft zu verzichten. (...). Diese Freiheit ist entscheidend, um ein Win-Win überhaupt anstreben zu können.</p>
Exp. 4	<p><i>(Auf die Frage, ob man, wenn man sich in der Machtposition befindet, es sich leisten kann, nicht auf die Beziehung zu achten):</i></p> <p>Ja, absolut. Wenn diese Abhängigkeit besteht, findet man gemeinsam eine Lösung, wenn man streng bleibt. Wenn man zu keiner Einigung kommt, wird es andere Möglichkeiten geben.</p> <p>Wie gesagt, wenn beide Partner voneinander abhängig sind, dann findet man auch eine Lösung. Macht ist Unabhängigkeit vom Verhandlungspartner. Meine Macht ist viel höher, wenn ich eine Vielzahl von Optionen habe, wie wenn ich nur einen möglichen Partner habe.</p> <p><i>(Auf die Frage, ob das Machtverhältnis entscheidend sei bei der Definition der Ziele für die Verhandlung):</i></p> <p>Auf jeden Fall. Das, und die Vorbereitung. Das Gefährliche ist, dass man die eigene Macht unterschätzt. Deshalb darf man sich selbst nicht zu klein machen bei der Strategieentwicklung. Das hat zwei Elemente: Forderungen, und wie die Beziehung aussieht.</p>
Exp. 5	<p><i>(Auf die Frage, ob die gesamte Art zu verhandeln auf dem Machtverhältnis aufbaut):</i></p> <p>Ja, genau.</p> <p>Ich muss einfach sagen, dass ich nicht mit jedem Lieferanten oder Kunden gleich verhandeln kann. Aber das ich generell versuche, mehr Volumen respektive Macht aufzubauen, um die Preise drücken zu können.</p>

	<p>Wenn sein Volumen (<i>des Kunden</i>) interessant ist und er hart verhandelt, dann muss man einfach versuchen, dass man den Preis hinbekommt.</p> <p>Dieses Spiel spiele ich auch mit unseren Kunden. Das heisst nicht, dass ich Sie kaputt machen will – aber ich will dann einfach meine Marge – da ist mir das Volumen nicht wichtig genug oder meine Machtposition stark genug. Wenn der Kunde dann nicht darauf eingeht, sage ich ihm, dass er es sonst an einem anderen Ort machen muss. Diese Machtposition ist immer entscheidend.</p> <p><i>(Auf die Frage, ob das Wissen um die eigene Machtposition die Art zu verhandeln beeinflusst):</i></p> <p>Ja klar, aber das ist Poker. Man macht sich immer Gedanken, wie wichtig das eigene Produkt für das Gegenüber ist.</p> <p>Wir haben einen aktuellen Fall in Deutschland mit einem Lieferanten, der das Insolvenzverfahren eröffnen muss. Natürlich prüft man da andere Lieferanten, und natürlich weiss man, dass man von dem nun fast alles fordern kann, weil er sonst Bankrott geht. Aber trotzdem verlangt man nicht 20% weniger Einkaufspreis – 2-3% reichen auch. So nach dem Motto «ich gebe dir jetzt noch einen Auftrag, aber dafür brauche ich einen Rabatt».</p>
<p>Exp. 6</p>	<p>Häufig ist man bei der WINT in einer strategischen Partnerschaft, weil wir keine Standardprodukte von der Stange kaufen, sondern diese häufig mit unseren Lieferanten gemeinsam entwickeln. Das führt auch zu einer gewissen gegenseitigen Abhängigkeit voneinander.</p> <p>Weil, wenn rein auf eine kompetitive Vorgehensweise gesetzt werden würde, müsste dem Lieferanten gesagt werden, dass er entweder die Angebote zu akzeptieren habe oder unser Unternehmen aussteigen wird. Das wollen wir aber gar nicht, und natürlich können wir das auch nicht. Das wissen natürlich wir und auch der Lieferant.</p>

Einerseits sind das Engpassprodukte, wo der Lieferant am längeren Hebel sitzt, und andererseits Hebelprodukte, die jetzt zwar keine Standardprodukte sind, ich jedoch über ein sehr hohes Einkaufsvolumen verfüge. Hier kann ich mir natürlich einige Lieferanten aufbauen, mit denen ich dann anschliessend härter verhandle.

Und dann müssen wir noch den bestmöglichen Preis verhandeln, was dann ein kleiner Widerspruch ist. Und da wird dann einfach je nach der Abhängigkeit vom Lieferanten unterschiedlich verhandelt. Je abhängiger man ist, desto eher Harvard.

Wenn wir das spüren, dass dieses Machtgleichgewicht zu Gunsten des Lieferanten kippt, brauchen wir Alternativen. Meistens kennen wir die bereits im Vorfeld. Das wird häufig auch parallel gemacht, dass Artikel bereits im Sortiment aufgenommen werden, um für den Fall bereits eine Alternative zu haben, die sicher funktioniert.

Selbst wenn wir in einer sehr abhängigen Situation sind, haben wir uns natürlich immer abgesichert. Auch über AEBs, sprich, dass der Lieferant uns nicht von einem Monat auf den anderen nicht mehr beliefern kann, oder dass es bestimmte Fristen gibt, bis zu denen er seine Preiserhöhungen anmelden muss. (...). Und überall dort wo wir unsere AEBs ohne Anpassungen durchführen können, sitzen wir automatisch schon mal am längeren Hebel. Das ist schon so. Nur einige grosse Lieferanten wehren sich gegen diesen Rahmenvertrag. (...). Kleine Lieferanten wollen mit uns ins Geschäft kommen und unterzeichnen das entsprechend schnell. Bei mittelgrossen Lieferanten mit eigener Rechtsabteilung zieht sich das ein paar Monate in die Länge und bei grossen Lieferanten kann sich das theoretisch 1-2 Jahre hinziehen, falls es überhaupt klappt.

Wenn ich jetzt aber was vom Lieferanten will, da muss ich eben einen schönen Kuchen für ihn backen, ihm diesen dann auf dem Silbertablett

	<p>servieren und erklären, wie toll wir den noch weiter vergrössern können. Das ist eine andere Art der Vorbereitung.</p> <p>Man versucht immer, das Maximum für sich herauszuholen. Auch wenn man versucht zu kooperieren und strategische Partnerschaften aufzubauen, brauchen wir am Ende des Tages den besten Preis. Bei strategischen Partnerschaften ist es einfach der Verhandlungsstil, der Umgang und die Argumentation eine etwas andere. Ich spreche mehr den Kuchen an und das Wachstum, und versuche die Vorteile aufzuzeigen. Aber ich fordere die besten Preise.</p> <p>Auch unsere finanzielle Stärke trägt zur dieser Machtposition bei. So etwas können wir natürlich auch bei Punkten wie Lieferprioritäten klar ausspielen.</p> <p>Wir haben immer wieder auch Partner, die uns grundsätzlich ihre Kostenkalkulationen offenlegen. Das machen zwar nicht alle, und man kann sich fragen, wieso das so ist. (...). Dass sind meistens mittelgrosse oder kleinere Lieferanten, die da mitmachen.</p>
<p>Exp. 7</p>	<p>(...) ich kann ja nur dann aus dem Raum gehen, wenn ich weiss, was ich nach dem Verlassen des Raums tun werde.</p> <p>Und irgendwann gibt es manchmal der Punkt, wenn nichts funktioniert hat, an dem ich mir drei Fragen stelle: 1. «Play the game» – und dann schauen wir mal, wer da am längeren Hebel sitzt, und wer als Gewinner und wer als Verlierer den Raum verlässt. 2. «Change the game» – davon habe ich schon gesprochen. 3. «Leave the game» – und dann gehe ich einfach.</p> <p>(...) solange die Menschen am kürzeren Hebel sitzen, finden sie sachbezogenes Verhandeln immer extrem gut. Aber sobald sie sich selber in einer BATNA-reichen Position befinden und einen BATNA-Armen vor sich haben, wird dann mal richtig die kompetitive Schiene gefahren.</p>

Exp. 8	<p>Ja – wenn ich sehe, dass ich mit der üblichen Vorgehensweise nicht meine Ziele erreiche, dann glaube ich, dass es in der Natur des Menschen liegt, solche Abhängigkeiten stärker auszunutzen.</p> <p>Auf der anderen Seite sind wir Kunden von Unternehmen wie Google, Apple oder Microsoft. Da hat man keine Verhandlungsposition. Da ist man froh, wenn man überhaupt genug Menge bekommt. (...) Das ist «take it or leave it».</p> <p>Die Machtverhältnisse sind der grundlegendste Punkt, der vorgibt, ob es eine Zusammenarbeit geben wird – es ist auf einer anderen Ebene angesiedelt. Die Fähigkeiten sind das Feintuning, was in gewissen Fällen aber enorme Vorteile sichern kann. Also ist die Zusammenarbeit auch ohne individuelles Talent möglich, Weitsicht und eine gute Zusammenarbeit braucht aber mehr.</p>
Exp. 9	<p>Vielleicht hat es mir das erlaubt, etwas härter zu verhandeln. Aber im Endeffekt muss eine Lösung gefunden werden, bei der ein für beide vertretbares Ergebnis dasteht.</p>
Zeitdruck	
Exp. 1	<p>Vielleicht will er den Aufwand, der mit dem Harvard-Konzept verbunden ist, auch einfach nicht eingehen, und das kann sehr legitim sein.</p>
Exp. 2	<p>Ich sage mal so: Das ist vielleicht etwas, das so herungeistert, dass das sehr zeitintensiv sei. Ich erlebe das gegenteilig, sofern man mit der Struktur und Vorgehensweise vertraut ist. Dafür könnte man unzählige Beispiele nennen. Ich glaube, im Grunde ist es eine sehr effiziente Vorgehensweise, wenn man sie kennt.</p> <p>Aber dennoch bin ich überzeugt, dass es auch im zeitlichen Aspekt dem kompetitiven Verhandeln überlegen ist. (...). Wenn man flexible Lösungen offerieren kann, dann umgeht man häufig dieses gegenseitige Druckausüben und spart sich sehr viel Zeit.</p>
Exp. 3	<p>-</p>

Exp. 4	Bei einfacheren Verhandlungen kann nach Harvard vorgegangen werden. Bei komplexen Sachverhalten sollte jedoch Win-Lose verhandelt werden.
Exp. 5	Wenn das finanziell nicht signifikant ist, verliere ich in der Zeit, in der ich eine Strategie vorbereite, mehr als ich dadurch in der Verhandlung gewinne.
Exp. 6	(...) wir haben auch nicht die Zeit, hier jeden einzelnen Lieferanten nach Harvard zu verhandeln. Wir erwarten, dass da einfach der beste Preis, den sie machen können, kommt, und die Lieferanten wissen selbst, dass wir noch andere Zulieferer haben, die uns die Produkte zustellen können. Also ja, in diesem Zusammenhang ist man sehr kompetitiv. Ganz gemein gesagt, interessiert uns in diesem Zusammenhang der Lieferant nicht allzu sehr.
Exp. 7	<p>Also, wenn das eine Entscheidung wäre, die nach gründlicher Abwägung der eigenen Interessen erfolgt wäre, und man sich dann, nach Abschluss dieses Prozesses, für die Strategie «Ich setze jetzt meine Macht ein» entscheidet, dann kann ich damit leben – es gibt kein Richtig und Falsch. Ich glaube einfach, in den meisten Fällen ist es das nicht. Man denkt sich einfach «Aha, den nehme ich jetzt quick and dirty», da spare ich natürlich Zeit, aber man macht sich über die langfristigen Folgen keine Gedanken.</p> <p><i>(Ob es sich IMMER lohnt, den Zeitaufwand, der mit dem Harvard-Konzept einhergeht, auf sich zu nehmen):</i></p> <p>Ja! Also aus meiner Sicht, ja! Ein ungebrochenes und unglaubliches JA. Jeder Wert in einer Verhandlung, auch wenn es nur um 100 CHF geht, kann signifikant sein, weil wahrscheinlich sitzen wir bald wieder zusammen und dann geht's vielleicht um 100'000 CHF. Und wenn wir das jetzt nicht besprochen haben, kommt das wieder heraus, wenn es um mehr Geld geht. Und weil sich der Frust bis dahin verdreifacht hat, kommt es dann auch auf der Sachebene nicht mehr gut.</p>
Exp. 8	-
Exp. 9	Das generelle Problem ist ja eigentlich, dass die Verkaufszeit beschränkt ist. Und ich möchte meine Zeit dort investieren, wo sich

	<p>der grösste Outcome andeutet. Nicht im einzelne Geschäft, sondern langfristig. Es gibt Leute, mit denen muss man aber Geschäfte machen, und mit diesen wird hart verhandelt.</p>
<p>Individuelle Kompetenz der Verhandlungsführer</p>	
<p>Exp. 1</p>	<p>(...), wenn der Intellekt des Verhandlungspartners vielleicht auch nicht ganz so weit geht – ich meine dies übrigens in keinsten Weise überheblich – dann kommt eben es eben zu einer 50-50-Situation, bei der die Kosten dann einfach geteilt werden. Das kann passieren, weil der andere das System nicht versteht oder auch, weil er vielleicht einfach nicht will.</p> <p>Das ist das A und O – die Fähigkeit, sachlich zu bleiben und den Mensch in den Vordergrund zu stellen. Auch die Authentizität und die Verlässlichkeit, dass das gemacht wird, was man vereinbart. Die Eigenschaften des Verhandlers sind fast ebenso wichtig wie die Rahmenbedingungen.</p>
<p>Exp. 2</p>	<p><i>(Auf die Frage: «Wenn ich Sie richtig verstehe, heisst das, dass, wenn jemand nicht sachbezogen verhandeln kann, dass man dann auch selbst nach der Devise «play the game» beginnt, kompetitiv zu verhandeln?»):</i></p> <p>Ja, ich denke, das ist dann das Ergebnis. Das Bild, das ich da benutze, ist, dass ich dann da vom kleinen Kuchen versuche, ein möglichst grosses Stück zu bekommen. Win-Win wäre, den Kuchen so zu vergrössern, dass das kleine Stück des grossen Kuchens immer noch grösser ist als das grosse Stück des kleinen Kuchens. Wenn ich aber den Kuchen nicht grösser machen kann, weil man einfach auch nicht weiss, wie das geht, bleibt ja keine andere Möglichkeit. Jetzt sitzt mir jemand gegenüber, der von mir eine 10%ige Preisreduktion fordert und nicht weiss, wie nun der Kuchen grösser gemacht wird. Dann ist man genau auf dieser Schiene. Dann kann man Sun Tzu anwenden, manipulieren und alles Mögliche, um das grössere Kuchenstück zu bekommen.</p>

	<p>Also ich glaube, dass diese Fähigkeiten matchentscheidend sind. Ich bin der Überzeugung, dass es immer eine gute Lösung gibt, sofern beide Seiten wollen und auch dazu in der Lage sind, eine zu suchen. Wenn eine Seite nicht will, ist es die Fähigkeit des anderen, das Warum herauszufinden und an diesem Punkt anzusetzen.</p>
Exp. 3	<p>Ja, ich glaube schon. Ich glaube ca. 60% davon sind vom individuellen Können abhängig.</p> <p>(...) nicht jeder kann ein Meister werden, aber die grundsätzlichen Punkte und Überlegungen, ja. Für den Meister braucht man wirklich auch Talent. Man muss einfach echt, authentisch, glaubhaft und überhaupt nicht vorspielend sein</p>
Exp. 4	<p>Die Fähigkeiten des Verhandlungsführers sind sicher auch entscheidend. Ein Verhandlungsführer, der viel Erfahrung hat, kann deutlich besser verhandeln als jemand ohne Erfahrung.</p> <p>In der Regel gehen wir davon aus, dass, wenn man in einer Verhandlung sitzt und das Gegenüber sagt, „Schwierig“, dann wissen wir ganz genau, dass er auch von uns geschult wurde. Und wir sind der festen Überzeugung, dass wenn zwei Profis einander gegenüber sitzen, das Ganze schneller und besser abläuft.</p>
Exp. 5	<p>Ich glaube, in einer Verhandlung ist es primär die Persönlichkeit, die den Unterschied ausmacht, nicht einmal nur die Rahmenbedingungen. Ich glaube vor allem auch, die Erfahrung macht unglaublich viel aus. Ich glaube mein über 60-jähriger Chef würde mich in Grund und Boden verhandeln. Diese Erfahrung ist unglaublich viel wert.</p>
Exp. 6	<p>Das ist eine gute, aber auch eine schwierige Frage. Krass ausgedrückt, könnte das Individuelle 70-80% ausmachen. Die restlichen 20-30% sind in der Vorbereitung. Oder besser 20% Vorbereitung, 10% Rahmenbedingung, Rest Individuelles. Die Erfahrung ist für unsere Einkäufer zentral. Da ist die Theorie zwar gut, aber die Persönlichkeit ist entscheidend.</p>

	<p>Das mag widersprüchlich zur strategischen Partnerschaft erscheinen, aber wir wollen ja schlussendlich das Maximum für uns herausholen. Das Einschätzen des Gegenübers, und wie man darauf eingeht, um die richtigen Hebel taktischer Natur anzusetzen, um das ausnützen zu können, ist unglaublich wichtig.</p>
Exp. 7	<p>Und es ist sehr schwierig, hart zu bleiben, wenn Sie jemanden haben, der gut mit Ihnen arbeitet. Und ich bilde mir ein, dass wir hier sehr brauchbare Techniken und Vorgehensweisen entwickelt haben. Woran er mich aber schon überhaupt nicht hindern kann, ist, dass ich ihm meine Interessen mitteile, ausser er hält sich die Ohren zu. Das sind meine kleinen Torpedos, die ich lossende, nicht um ihn zu vernichten, sondern um den Panzer, hinter dem er sich versteckt, aufzubrechen.</p> <p>Ich würde mal sagen, einer der Gründe warum nicht mehr Verhandlungen bewusst und erfolgreich mit Anwendung von Harvard geführt werden, ist, weil es ziemlich anspruchsvoll in der Anwendung ist.</p> <p>Man muss sich bewusst sein, das Harvard- Konzept ist sehr schwierig immer anzuwenden, wir geben da mehrere Tage Kurse mit den gleichen Leuten. Ich bilde mir da nicht ein, dass der am ersten Tag nach dem Kurs da in eine Verhandlung geht und diese führt, wie es ideal wäre. Das passiert nicht so schnell. Wir arbeiten mindestens in einem Zeitraum von drei Monaten mit den Leuten.</p>
Exp. 8	<p>Ich bin überzeugt, dass das einen grossen Teil des Verhandlungserfolgs ausmacht. Dass zwei Unternehmen sich finden können, und zusammenarbeiten können, schafft man eigentlich immer – aber wie die Ausgestaltung des Vertrags aussieht, wie eine Exit-Strategie in einer Partnerschaft aussieht, da sind individuelle Fähigkeiten elementar.</p>
Exp. 9	<p>Das individuelle ist sehr entscheidend. Die Fähigkeit, sich gedanklich auf die andere Seite des Tisches zu begeben, ist entscheidend. Sich situativ anpassen zu können ist wichtig, und zuerst Vertrauen aufbauen</p>

	zu können – da gibt es diverse Taktiken, die man kennen muss, um das tun zu können. Aber das kann man zu einem grossen Teil lernen.
Relevante Theorien	
Exp. 1	Grundsätzlich ist diese Art zu verhandeln wie eine Fremdsprache, die sich etablieren muss. Ich habe mit dem Harvard-Konzept respektive dem Zürcher Verhandlungsmodell von Exp. 2 schon unglaubliche Erfolge erleben dürfen.
Exp. 2	Nehmen wir das Harvard-Konzept als Ausgangslage. Das funktioniert nur, wenn beide gewillt sind, diesen Pfad zu gehen. Wenn jetzt die eine Seite versucht, die andere zu übervorteilen, dann bietet das Harvard-Konzept keine wirkliche Vorgehensweise, es gibt keine praktikable Handlungsoption. Beim Zürcher Modell wird über die Werteebene diese Möglichkeit geschaffen. Man kann also, losgelöst von Beziehung und Sache, versuchen, auf diese dritte Ebene zu gehen, wo es um die generelle Haltung geht, also wie man sich begegnet, wie man zusammenarbeiten kann und wie eine Verhandlung auf Augenhöhe sichergestellt wird. Hier spielt ja dann auch ganz stark der Aspekt der Macht und gegenseitiger Abhängigkeit mit hinein. Wenn wir nicht auf gleicher Augenhöhe sind, kann versucht werden, über die Werteebene diese Augenhöhe herzustellen.
Exp. 3	-
Exp. 4	Wir kennen das sehr gut und finden es, je nach Situation der Verhandlung, auch sehr gut – unser Institut ist einfach für komplexere Verhandlungen Experten. Bei diesen komplexeren Themen sind wir der Meinung, dass Win-Win eigentlich eine suboptimale Lösung darstellt. Deshalb schulen wir unser Schraner-Konzept und nehme Harvard einfach mit in die Diskussion, um aufzuzeigen, dass das auch nicht schlecht ist, aber dass es einfach anders ist.
Exp. 5	Meine Erfahrung sagt mir, dass man sehr aufpassen muss, wenn man so extreme Modelle wie jetzt in diesem Fall das Harvard-Konzept oder Sun Tzu wählt. Man muss das ausweiten, und je nachdem unterschieden, was für eine Art von Produkt man eigentlich beschafft.

Exp. 6	<p>Zwei Aspekte haben einen Einfluss auf die Art, wie verhandelt wird. Einerseits sind das mit Sicherheit die Schulungen, die man besucht hat, und insofern hat die Theorie einem selbst und die Art zu verhandeln natürlich geprägt.</p> <p>Wenn wir zurück zu Kraljic-Matrix gehen, sind wir hier im Bereich Standardkaufteile, dann gibt es viele Anbieter, die Produkte sind vergleichbar, dann gehe ich voll und ganz in ein kompetitives Verhandlungsschema, sprich Ausschreibung, und der, der mit dem besten Preis bei uns kommt, gewinnt, und die anderen, naja, tschüss. Da wird gar nichts gross verhandelt, und die Lieferanten wissen das.</p>
Exp. 7	<p>Es gibt nur eine Theorie. Es gibt nur ein Konzept. Und das läuft unter dem Namen Harvard- Konzept. Ich kenne gar kein anderes. Ich kenne tausend andere Handlungsempfehlungen und tausend andere Tipps und Tricks und Do's und Dont's. Aber kein einziges anderes Konzept.</p>
Exp. 8	<p>Ja – das Harvard-Konzept bestimmt. Dies insofern, dass es sich um einen Ansatz handelt, der meinem Charakter und Wesen recht gut entspricht. Ich bin da von Natur aus eher kompromissbereit.</p>
Exp. 9	<p>Nein, hier sehe ich keinen direkten Einfluss auf das Geschäft.</p>

Tabelle 10: Strukturierung von Hauptkriterium 5: Anwendbarkeit der Vorgehensweise

Anhang E: Theorie- und Praxisvergleich

Kategorien	Theorie: Zentraler Aspekt und Kritikpunkte	Einschätzung der Experten
Trennen von Mensch und Sache	<ul style="list-style-type: none"> • Beide Ebenen müssen behandelt werden. • Ermöglicht florierende Geschäftsbeziehung • Hoher Zeitaufwand • Hohe Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> • Uneinigkeit bei den Experten • Erfordert sehr viel Rationalität und emotionale Kontrolle • Kann nicht vollständig eingehalten werden • Persönliche Ebene wird häufig als Gefahr verstanden
<p>Konvergenz von Theorie und Praxis</p> <p>Weder der Zeitaufwand noch das Mass an Komplexität wird von den Experten als entscheidendes Kriterium beim Trennen der Beziehungs- und sachebene empfunden. Viel eher stellt sich die Frage, inwiefern dieses Prinzip nicht ein hohes Mass an Rationalität bedarf, und ob eine Beziehungsebene überhaupt wünschenswert erscheint.</p>		
Interessen vs. Positionen	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht, den Kuchen zu vergrößern • Risiko durch Informationsfluss • Notwendigkeit der Vertrauensbasis • Keine durchgehende Reziprozität bei Anwendung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglicht, den Kuchen zu vergrößern. • Vertrauen als entscheidender Faktor • Machtsituation beeinflusst die weitergegebene Informationsmenge

Konvergenz von Theorie und Praxis		
<p>Grundsätzlich scheinen sich Theorie und Praxis einig zu sein, dass durch das wechseln von Positionen zu Interessen bessere Verhandlungsergebnisse erzielt werden können. Äquivalent zur Theorie ist auch in der Praxis das gegenseitige Vertrauen ein wichtiger Einflussfaktor bei der Entscheidungsfindung in Bezug auf die anzuwendende Verhandlungsmethodik.</p>		
Optionen entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> • Lösungen finden, welche die Interessen beider Seiten befriedigen können • Kreativität notwendig • Individuelle Kompetenz notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr hohe Relevanz – aber aus unterschiedlichen Gründen • Ohne Macht wird das Prinzip stärker angewandt • Standardisierte Optionensuche • Optionen suchen für den eigenen Vorteil
Konvergenz von Theorie und Praxis		
<p>Äquivalent zur Theorie wird auch in der Praxis das Finden von Optionen als zentral betrachtet. Jedoch werden solche Optionen von machtlosen Parteien stärker gesucht als umgekehrt, und es handelt sich häufig um einen standardisierten Prozess, der Checklisten-ähnlich durchgeführt wird.</p> <p>Zudem steht nicht durchgehend das Finden von Lösungen aller Interessen im Vordergrund, sondern primär das Realisieren eigener Vorteile.</p>		
Anwenden objektiver Kriterien	<ul style="list-style-type: none"> • Verhinderung von Willkür • Kein Garant für Fairness 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektivität als Richtwert, ohne allgemeine Gültigkeit • Hoher Zeitaufwand

	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung jener Kriterien, die einem selbst nützen • Vertrauen als zentraler Faktor 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen als wichtiges Element
--	--	---

Konvergenz von Theorie und Praxis

Ebenso wie in der Lehre ist dieser Punkt auch in der Praxis eher umstritten.

Es wird darauf verwiesen, dass ein hohes Mass an Vertrauen notwendig erscheint, um objektive Kriterien der Gegenpartei zuzulassen, sowie darauf, dass der Zeitaufwand zur Evaluierung solcher Kriterien nicht zwangsläufig als effizient bezeichnet werden kann. Somit scheint es, dass die Wissenschaft und die Wirtschaft sich in diesem Punkt praktisch vollumfänglich einig sind.

Traditionelles hartes Verhandeln	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck aufbauen • Gegenüber verunsichern • Ausnützung von Abhängigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Einstimmigkeit der Experten bei der Anwendung • Insbesondere Androhungen von Beziehungsverschlechterungen
----------------------------------	---	--

Konvergenz von Theorie und Praxis

Insbesondere die Nutzung von Abhängigkeits-verhältnissen sowie die Androhung, dass sich eine Geschäftsbeziehung verschlechtern könnte, sind Aspekte, welche sowohl in der Lehre als auch in der Praxis eine weite Verbreitung erfahren. Andere Aspekte einer kompetitiven Vorgehensweise werden lediglich in einem solchen Mass eingesetzt, wie dies das eigene Fairnessempfinden sowie die Firmenphilosophie zulassen

Netzwerk des Gegenübers angreifen	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Vorgesetzten Zweifel an der Kompetenz des Verhandlungsführers schüren • Individueller Reputationsverlust 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Relevanz in der Praxis • Subtile Anwendung von «Warnungen» bezüglich Reputationsverlust
-----------------------------------	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Verlust der Autorität • Einsatz Verhandlungsteam 	<ul style="list-style-type: none"> • Eskalation ins Management bei Nichtkooperation
<p>Konvergenz von Theorie und Praxis</p> <p>Auch hier werden die Vorteile, welche sich durch ein kompetitives Vorgehen ermöglichen, nur situativ und selten angewandt. Es scheint, dass die Möglichkeiten eines Angriffs auf das Netzwerks zwar durchaus bekannt sind, jedoch häufig als unmoralisch wahrgenommen werden, wenn nicht ein hohes Mass an Subtilität zur Anwendung kommt.</p>		
Falsche Versprechen machen	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Entwicklungen in der Zukunft versprechen, ohne die Gewissheit, diese einhalten zu können oder zu wollen • Missbrauch von Vertrauen • Täuschung aus Mangel an Vertrauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Relevanz in der Praxis • Verschweigen von wichtigen Informationen und ungenaue Aussagen sind deutlich häufiger als effektive Lügen
<p>Konvergenz von Theorie und Praxis</p> <p>Die Nähe, die der Aspekt, «falsche Versprechen zu machen», zu der Terminologie des Lügens aufweist, schein eine weite Verbreitung dieser Option zu verhindern.</p>		
Fehlleitungen	<ul style="list-style-type: none"> • Weitergabe falscher oder missverständlicher Informationen zur Stärkung der eigenen Position • Am wenigsten vertretbar 	<ul style="list-style-type: none"> • Das Ausmass der Verwendung erscheint entscheidend • Faktor Macht ist entscheidend für das Ausmass der Anwendung

		<ul style="list-style-type: none"> • Weite Verbreitung im Markt
<p>Konvergenz von Theorie und Praxis</p> <p>Die Fehlleitung eines Verhandlungspartners scheint im Sinne der Wissenschaft die am wenigsten akzeptierte Form der kompetitiven Vorgehensweisen zu sein, was sich in der vorliegenden Arbeit nicht belegen lassen konnte. Hier wurde lediglich festgestellt, dass es nach Ansicht der Experten eine spürbare Korrelation zwischen dem Machtverhältnis und der Anwendung von fehlleitenden Taktiken gibt.</p>		
<p>Informationsbeschaffung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zugriff auf interne Informationen des Gegenübers. • V-Männer • Wird als nicht tolerierbar empfunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Verbreitung • Kontakte in andere Unternehmen • Aufbau von Netzwerken • Strategische und finanzielle Situation des Gegenübers werden in die Strategie miteingebunden • Informationsbeschaffung während der Verhandlung
<p>Konvergenz von Theorie und Praxis</p> <p>Von allen kompetitiven Taktiken weist das Sammeln von internen Informationen des Gegenübers die stärkste Verbreitung auf. Dies deckt sich nicht mit den Vermutungen, die diesbezüglich auf Basis der Theorie aufgestellt werden könnten.</p>		

Tabelle 11: Theorie- und Praxisvergleich