

# Gesprächs- und Verhandlungsführung

## Repetitions- und Vertiefungsfragen – Lösungen

### Fragen

1. Nennen Sie eine Situation, in der es wichtig ist, eine interne Abteilung in eine Verhandlung miteinzubeziehen.
  - Zum Beispiel sollte die Rechtsabteilung miteinbezogen werden, wenn es darum geht, dass eine Verhandlung in einem komplexen Vertrag resultiert.
2. Was alles gehört zu einer guten Verhandlungsvorbereitung?
  - Analyse der eigenen Seite (u.a. Ziele, History der Zusammenarbeit usw.)
  - Analyse des Verhandlungspartners (u.a. Charakter des Verhandlungspartners, Ziele und Interessen der Gegenseite usw.)
  - Verhandlungsstrategie und -taktik definieren (u.a. Argumente sammeln, Plan B definieren usw.)
  - Organisatorische Massnahmen planen (z.B. Agenda versenden, Verhandlungsraum reservieren usw.)
  - Allenfalls kann die Verhandlung in einer Simulation geübt werden.
3. Welche Verantwortung trägt die Beschaffung bei Verhandlungen in Handelsunternehmen?

Bei Verhandlungen sollen optimale Verhandlungsergebnisse angestrebt und zwar sowohl in Bezug auf Konditionen als auch Versorgungssicherheit.
4. Wie wirkt sich die Marktsituation auf die Verhandlungsposition aus?

Bei einem gesättigten Markt und entsprechender Konkurrenz auf der Verkaufsseite kann die Einkaufsseite in Verhandlungen sehr stark auftreten. Sieht sich die Beschaffung einem Monopolisten gegenüber, ist es wichtig, durch sympathischem Auftreten und Zurückhaltung eine gute Beziehungsebene zu pflegen, um keinesfalls das Miteinander zu belasten, da man je nach dem auf Gedeih und Verderb auf den Monopolisten angewiesen ist.
5. Welche drei Verhandlungsziele müssen bei jeder Verhandlung im Vorfeld definiert werden?
  - Minimalziel
  - Realziel
  - Maximalziel
6. Was ist bei Verhandlungen betreffend einem allfälligen «Plan B» wichtig?

Ein Plan B muss immer realistisch sein und man sollte wirklich bereit sein, ihn zu wählen, sonst entpuppt er sich als schwacher Bluff, der meist durchschaut wird, wenn er in einer Verhandlung trotzdem erwähnt wird.

7. Welche Punkte gehören in eine Verhandlungs-Agenda?
- Vorstellung (Rolle) der Verhandlungspartner
  - Zeitrahmen (Dauer der Verhandlung)
  - Beschreibung der Ist-Situation
  - angestrebtes Ziel
8. Welches Gewicht fällt in Verhandlungen der nonverbalen Kommunikation zu?
- Gestik, Mimik und das generelle Auftreten helfen ganz wesentlich, um Argumente stark wirken zu lassen und das Gegenüber zu überzeugen und zum Einlenken zu bewegen. Es ist daher nicht nur wichtig, starke Argumente zu haben, sondern diese müssen auch stark präsentiert werden.
9. Was bedeutet das «Sender-Empfänger-Modell» für Verhandlungen?
- Es bedeutet, dass jeder Verhandlungspartner Informationen sendet und empfängt und dass sich die beiden Verhandlungspartner in ihrem Verhalten gegenseitig stark beeinflussen.
10. Welches Gewicht fällt in Verhandlungen mit langfristigen Partnern der Beziehungsebene zu?
- Gerade bei langfristigen Partnerschaften ist eine positive Beziehungsebene sehr wichtig, da vertrauensvoller und wertschätzender Umgang miteinander die ideale Grundlage für gute Deals auf der Sachebene ist.
11. Was kann in Verhandlungen mit Fragen erreicht werden?
- Durch Fragen gelangt man an relevante Informationen, kann Interessen hinter Positionen eruieren, kann Aussagen abschwächen (z.B. «Wie können Sie Ihr Angebot noch optimieren?» vs. «Ihr Angebot ist nicht akzeptabel.»), kann generell Interesse am Gegenüber zeigen usw.
12. Nennen Sie eine Situation, in der man in einer Verhandlung schweigen sollte.
- Zum Beispiel wenn das Gegenüber offensichtlich gerade dabei ist zu überlegen, ob es einem Vorschlag zustimmen soll.
13. In welchen Verhandlungssituationen ist es sinnvoll, aus Beschaffungssicht ein Win-lose-Resultat anzustreben?
- Bei Einmaltransaktionen, bei denen nur gerade ein einziges Geschäft abgewickelt werden soll und die weitere Beziehung zum Verhandlungspartner nicht relevant ist.
14. Wie wirkt sich der erste Eindruck auf den Verlauf einer Verhandlung aus und was wirkt in diesem ersten Moment des Zusammentreffens positiv?
- Der Augenblick des Zusammentreffens ist ganz entscheidend, denn beide Seiten wirken vom ersten Moment an. Beim Aufeinandertreffen werden bereits die Weichen für den weiteren Gesprächs- und Verhandlungsverlauf gestellt. Durch sympathisches, freundliches und selbstbewusstes Auftreten wirkt man vom ersten Moment an stark und souverän. Zudem ist es erstrebenswert, von Anfang die Gesprächsführung zu übernehmen.
15. Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?
- Darunter versteht man die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturkreise erfolgreich zu interagieren. In Zeiten der globalen Beschaffung sind auch für Beschaffungsprofis Kenntnisse internationaler Benimmregeln sehr wichtig, um bei Verhandlungen optimal zu wirken.

16. Welchen dreifachen Nutzen bringt aktives Zuhören in Verhandlungen?
- Es schafft eine positive Beziehungsebene und dadurch eine angenehme Verhandlungsatmosphäre.
  - Es verhilft zu wichtigen Informationen über die Lage und Sicht der Gegenseite.
  - Es verpflichtet auch die Gegenpartei zum Zuhören.
17. Worauf zielt die Nutzenargumentation ab?
- Dabei werden die Argumente so formuliert, dass vor allem der Nutzen für die Gegenseite aufgezeigt wird.
18. An welchem Zeitpunkt sollen in Verhandlungen Zugeständnisse gemacht werden?
- Keinesfalls zu früh. Zunächst gilt es, durch souveränes Auftreten und überzeugende Argumente eine starke Verhandlungsposition einzunehmen. Im richtigen Moment gemachte Zugeständnisse, die gut vorbereitet wurden, können dann die Gegenseite zum Einlenken bewegen.
19. Wann ist eine offensive Verhandlungsstrategie und damit das Nennen des Erstgebots angebracht?
- Wer ein klares Ziel hat und über genügend Informationen über den effektiven Wert eines Geschäfts hat, sollte offensiv das Erstgebot nennen und damit den Ankerpunkt für die Verhandlung setzen.
20. Wie lautet der zentrale Leitsatz des Harvard-Konzepts und wie wirkt er sich auf die Verhandlungsführung aus?
- Weich zu den Menschen und hart in der Sache verhandeln. Daraus resultiert, dass immer zuerst die Beziehung zum Verhandlungspartner aufgebaut und gestärkt werden soll, bevor man auf der Sachebene hart auftreten kann.
21. Welche Varianten gibt es in Verhandlungen zum Umgang mit Provokationen?
- Die Provokation quasi überhören und komplett ignorieren.
  - Die Provokation als inakzeptabel deutlich zurückweisen und um einen konstruktiven Vorschlag bitten oder selbst einen konstruktiven Vorschlag liefern.
  - Durch Fragen wie «Was wollen Sie mit dieser Aussage erreichen?» die Gegenseite zur Reflexion bewegen.
22. Nennen Sie ein Beispiel für eine Abschlussfrage.
- «Wollen wir das dann jetzt so und so machen, wie wir es besprochen haben?»
23. Wann und warum ist es sinnvoll, ein schriftliches Verhandlungsprotokoll zu erstellen?
- Dies ist in den meisten Verhandlungsfällen sinnvoll. So kann sichergestellt werden, dass alle Details der getroffenen Vereinbarung festgehalten werden. Das gemeinsame Erstellen eines Verhandlungsprotokoll kann gerade auch in der Vereinbarungs- und Abschlussphase genutzt werden, um den Konsens über alle getroffenen Abmachungen sicherzustellen.
24. Was ist besonders wichtig bezüglich schriftlichem Festhalten von in Verhandlungen getroffenen Vereinbarungen?
- Die Formulierungen müssen immer eindeutig und unmissverständlich sein, damit sie keinen Spielraum zur Interpretation lassen.
25. Welcher Frage sollte die Planung der weiteren Schritte nach erfolgreichem Verhandlungsabschluss folgen?
- Wer macht was bis wann?

26. Welcher Nutzen resultiert aus einer Reflexion des eigenen Verhaltens nach einer Verhandlung?

Durch eine kritische Analyse des eigenen Verhaltens wird Optimierungspotenzial ausgelotet, um bei künftigen Verhandlungssituation wiederum gut oder vielleicht sogar noch besser reagieren zu können. Auf diese Weise kann das Verhandlungsgeschick stetig gesteigert werden.

27. Was ist wichtig, bevor die beiden Verhandlungsparteien nach getroffener Vereinbarung auseinandergehen?

In dieser Situation soll nochmals die Beziehung gestärkt und intensiviert werden. Dies kann durch Small-talk, einem gemeinsamen Kaffee oder unter Umständen auch einem gemeinsamen Essen geschehen.