

Gesprächs- und Verhandlungsführung

Prüfungsfall

Verhandlungsführung – Prüfungsablauf

Was / Tätigkeit	Zeitdauer
Begrüssung – Erklärung Prüfungsablauf	3'
Kurzvorstellung Kandidat – Name, Vorname – Aktuelle Firma – Aktuelles Tätigkeitsgebiet	
Verhandlungsfall – Gemäss zugewiesenem Verhandlungsfall von procure.ch – Verhandlungssprache Hochdeutsch – Zeitmanagement ist beim Kandidaten	30'
Reflexionsfragen – Sind auf den Prüfungsfall bezogen	4'
Theoriefragen – Werden aus dem Lehrstoff des Dozenten abgeleitet und sind losgelöst vom Verhandlungsfall	8'

Verhandlungsführung Dienstleistungseinkauf Mitarbeiterwäsche

Sie sind der verantwortliche Einkäufer für Dienstleistungen eines Lebensmittelkonzerns in der Schweiz.

Der aktuelle Dienstleister, mit dem Sie bereits seit 15 Jahren erfolgreich zusammenarbeiten, muss nun die Preise um 28% erhöhen. Der jährliche Umsatz lag die letzten Jahre bei CHF+/- 1.5 Mio. CHF. Scheinbar ist das Geschäft mit Ihrem Unternehmen nun nicht mehr lukrativ und am Ende des Jahres muss Ihr Wäschedienstleister mit einer Unterdeckung das Geschäft mit Ihnen abschliessen.

Ihrerseits betrifft die gefragte Wäschedienstleistung 18 Standorte in der Schweiz und die Berufswäsche von 2'900 Mitarbeitenden. Sie werden täglich vom Wäschedienstleister versorgt/angefahren.

Aus den ersten Gesprächen mit dem Verkaufsleiter (Herr Schulte) ist hervorgegangen, dass der Wäschedienstleister, Ihr Lieferant, im Sommer an einen global tätigen Konzern verkauft wurde. Sie kennen Herrn Schulte bereits sehr gut und seit vielen Jahren. Sie haben immer einen partnerschaftlichen Umgang miteinander gepflegt.

Die Preise wurden in den letzten Jahren nur einmal um + 8% angepasst (2015).

Die nun geforderte Preiserhöhung reisst ein unvorhergesehenes Loch in Ihr Budget. Die neuen Preise bekommen Sie auf gar keinen Fall von der Geschäftsleitung genehmigt. Ihr Vorgesetzter entsendet Sie mit dem klaren Mandat, die Preiserhöhung vehement abzuwehren. Der aktuelle Wäschedienstleister sollte wenn möglich nicht ausgetauscht werden müssen.

Ein Austauschen des aktuellen Dienstleisters wäre ein grosses internes Projekt, das über mehrere Monate dauert, mehrere Ihrer Standorte betrifft und sehr viele interne Ressourcen – von der Qualitätsabteilung, über die Standortleitung bis zu den Wäscheverantwortlichen Ihrer Standorte – extrem stark einspannt. Dieser «Change» ist mit Kosten im unteren sechsstelligen Bereich zu bewerten.

Aus einer Ausschreibung, welche Sie vor drei Jahren durchgeführt haben, wissen Sie jedoch, dass viele Wettbewerber Ihres aktuellen Dienstleisters Ihr aktuelles Wäschepaket für weniger als 1.5 Mio. CHF anbieten könnten. Sie dürfen somit davon ausgehen, dass es ungedeckte Überkapazitäten im EU-Markt gibt.

Des Weiteren ist das Thema Mitarbeiterwäsche in Ihrem Unternehmen sehr sensibel. Die Mitarbeiterwäsche hat einen hohen Einfluss auf die Motivation Ihrer Mitarbeiter. Das Thema ist emotional sehr stark aufgeladen und jeder möchte hier ein Wörtchen mitreden. Sie tun also gut daran, dieses interne Minenfeld sauber zu umschiffen und eine bedürfnisgerechte und kostenoptimale Lösung für beide Parteien auszuhandeln.

Sie haben zu einem Gesprächsaustausch an Ihren Hauptsitz eingeladen. Besuchen wird Sie der Verkaufsleiter, Herr Schulte, und der Standortleiter des aktuellen Dienstleisters, Herr Hirsch.

Rollen

Experte 1, Herr Schulte, Verkaufsleiter Ihres Dienstleisters:

Herr Schulte steht voll und ganz hinter dem neuen Eigentümer seines Unternehmens und ist gewillt, die Preiserhöhung mit aller Kraft durchzusetzen. Er ist hoch motiviert und möchte unbedingt aus den roten Zahlen herauskommen. Getreu dem Motto – «Lieber einen Kunden verlieren, als weiter Verluste einfahren».

Experte 2, Herr Hirsch, Betriebsleiter Ihres Dienstleisters:

Herr Hirsch kennt das Geschäft von der «Pike» auf und kann durchaus verstehen, dass Sie über die Forderung nicht erfreut sind. Herr Hirsch möchte Sie jedoch als Kunden auf keinen Fall verlieren, da ein Verlust Ihrer Menge lokale und personelle Einflüsse für den Betrieb und DB hätte. Er steht somit etwas «zwischen den Stühlen» und ist kein sattelfester Verhandler.

Lösungsansätze Kandidat:

- Vorschläge zur Respezifikation der angefragten Dienstleistung.
- Langfristige Verträge.
- Verlagerung der Wäschedienstleistung auf eine ausländische Fabrik des neuen Eigentümer-Konzerns.
- Eine offene Kalkulation erbitten, um die Kostentreiber zu identifizieren.
- Von einer täglichen auf eine wöchentliche Belieferung umstellen.
- «Savings» umsetzen und Kosten vermeiden.

Theoriefragen

1. Frage

Wer Verhandlungen führt, will erfolgreich sein. Welche Kriterien gibt es, um den Verhandlungserfolg messen zu können? Nennen Sie drei Möglichkeiten und geben Sie zu einem ein Beispiel.

Mögliche Antworten

Effektivität = Qualität des Resultats

Legitime Interessen beider Seiten bestmöglich erfüllen

Effizienz = Zeit- und Nutzenökonomie

Zeitaufwand und Nutzen in einem ausgeglichenen Verhältnis

Verhandlungsklima = Qualität der Beziehungen

Verhältnis sollte auch nach der Verhandlung noch funktionieren

2. Frage

Es gibt die verschiedensten Gründe eine Verhandlung zu führen. Nennen Sie deren drei und geben Sie zu einem Verhandlungsgrund ein Beispiel, wieso Sie dieses Gespräch führen.

Mögliche Antworten

mögliche Zusammenarbeit mit neuem Lieferanten

Offerten-Besprechung

angekündigte Preiserhöhung

Jahresgespräch mit Lieferanten

mangelhafte Lieferung

3. Frage

Was bedeutet Kommunikation? Erklären Sie dies.

Antwort

Der Begriff Kommunikation bedeutet - teilen, mitteilen, teilnehmen lassen, gemeinsam machen, vereinigen. Der Ausdruck Kommunikation fasst den Austausch und die Übermittlung von Informationen zwischen Personen zusammen. Man kann nicht, nicht kommunizieren.

4. Frage

Was bedeutet interkulturelle Kompetenz?

Antwort

Unter interkultureller Kompetenz versteht man die Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu interagieren.

5. Frage

Welche Grundtypen der Argumentation kennen Sie? Nennen Sie vier.

Antwort

Rationale Argumentation
Plausible Argumentation
Moralische Argumentation
Taktische Argumentation

6. Frage

Welche Verhandlungsstile kennen Sie? Nennen Sie drei und erklären Sie in kurzen Worten.

Antwort

Kompetitive / harte Verhandlung – Lust am Gewinnen
Kooperative / weiche Verhandlung – verlässlicher Partner
Kompetitive / Kooperative Verhandlung – Stil der Interaktion

7. Frage

Welche sprachlichen Finessen kennen Sie und können Sie in einer Verhandlung anwenden oder sollten Sie vermeiden? Nennen Sie vier und erläutern Sie zwei in kurzen Worten.

Antwort

Positive Äusserungen
Konjunktiv vermeiden
Personifizieren von Aussagen
Behauptungen als Fragen formulieren
Heikle Aussagen als Ich-Botschaften formulieren
Unverbindliche Wörter vermeiden