

Verhandeln nach Drehbuch

an der 20. Einkaufsleitertagung

30 Einkaufsleiter trafen sich am 15. Januar 2009 zur Jubiläums-Einkaufsleitertagung des SVME auf der Rigi, wo sie mit Sonne, blauem Himmel und dem weltberühmten Panorama hoch über dem Vierwaldstättersee empfangen wurden. Genau der richtige Ort, um aus der Vogelperspektive einen ganz neuen Blick auf das Verhandeln zu werfen. Die Teilnehmenden wollten unter der Leitung von Trainerin Agnes Kunkel den Verhandlungsstrategen aus bekannten Hollywood-Filmen – dem Paten (Marlon Brando), Erin Brockovich (Julia Roberts) oder Gordon Gekko aus Wall Street (Michael Douglas) – über die Schulter schauen und sich von der detaillierten Analyse der entsprechenden Filmszenen inspirieren lassen.

Gleich im Eröffnungsreferat von Dr. Agnes Kunkel kam der Pate zu Wort: «Eröffnen mit Nein.» Wenn ein Lieferant mit einer Monopolstellung nein sagt, muss das noch lange nicht das Ende der Verhandlung sein. Oft handelt es sich nur um ein strategisches Nein. Mit dieser extremen Eröffnung schöpft er seine Machtposition besonders gut aus. Die Detailanalyse der Filmszene entschlüsselt, wie der Pate – in diesem Fall der Monopolist – diese Verhandlungsstrategie Schritt für Schritt umsetzt. Sein Gegenpart, der Bestattungsunternehmer Bonasera, ist dagegen hauptsächlich mit seinen eigenen Emotionen beschäftigt. Er stolpert durch die Situation und reagiert, ohne dass es ihm selbst bewusst ist, nur noch auf die Impulse des Paten. Der erste Aha-Effekt für die Teilnehmer: So schnell und unbemerkt wird man zum Opfer.

Strategisches Nein, einmalige Gelegenheiten und Walkout

Vom abgedunkelten Büro des Paten in das sonnige Kalifornien zu einem Film, der auf einer wahren Begebenheit beruht: Erin Brockovich. Um an erste Beweise für einen Umweltskandal heranzukommen, nutzt Erin das Verhandlungsmanöver «Einmalige Gelegenheit». Als Erin Brockovich alias Julia Roberts das Büro von Scott, einem gelangweilten Angestellten der Wasseraufsichtsbehörde, betritt, ist er durch die einmalige Chance, eine so aufregende Frau kennenzulernen, völlig aus der Fassung. Er kommt gar nicht auf die Idee, seine Verhandlungsmacht auch nur ansatzweise einzusetzen.

Überhaupt ist Erin beim Verhandeln nicht auf den Mund gefallen. Das bekommt auch immer wieder ihr Chef Ed Masry zu spüren. Egal ob es um mehr Gehalt, eine Krankenversicherung oder sonstige Vergünstigungen geht, Erin weiss, wie sie ihre Verhandlungsmacht richtig in Szene setzt und ihre Schwächen geschickt überspielt. Gegen so viel Verhandlungsraffinesse ist kein Kraut gewachsen, das erkennt schlussendlich auch ihr eigentlicher Verhandlungsgegner, der grosse Energieversorger PG&E, der in einem aufsehenerregenden Prozess zu Schadenersatzzahlungen in Höhe von 333 Mio. Dollar verurteilt wird.

Wieder zurück nach New York an die Wall Street: Michael Douglas alias Gordon Gekko fädelt im Film Wall Street einen «Walkout» – also die Drohung mit dem vermeintlichen Verhandlungsabbruch – so perfekt ein, dass sogar sein gewiefter Ge-



Hans Lanz – zum 18. Mal dabei.

schäftskollege Larry Wildman darauf hereinfällt.

Jubiläumsapéro: Rück- und Ausblick

Der erste Teil der Veranstaltung lieferte bereits genug Stoff für angeregte Diskussionen beim Jubiläumsapéro, zu dem SVME-Geschäftsführer Rolf Jaus die Teilnehmer in die Kamin-Lounge der Hostellerie Rigi Kaltbad einlud. Sehr erfreulich ist aus Sicht des Verbandes, mit welcher Treue die Teilnehmer der Veranstaltung verbunden sind. So nimmt etwa Hans Lanz (Müller Martini Druckverarbeitungs-Systeme AG, Zofingen) seit 18 Jahren bei jeder Einkaufsleitertagung auf der Rigi teil! Die grosse Anzahl neuer Teilnehmender – darunter auch viele Damen – zeigt, dass der SVME auch für die Zukunft gut aufgestellt ist.

Analysen, Diskussionen und Lehren

Am nächsten Vormittag standen das Üben und selber Analysieren im Vordergrund. In kleinen Arbeitsgruppen nahmen sich

die Teilnehmer weitere Filmszenen aus dem Paten und Wall Street vor. Passen Körpersprache und gesprochene Worte zusammen oder werden auf verschiedenen Ebenen widersprüchliche Signale ausgetauscht? Was läuft schief, wenn gleich in den ersten Sekunden einer Verhandlung jede Chance auf einen erfolgreichen Abschluss vertan wird? Lebhaftige Diskussionen gab es auch zu einer Szene, in der der Sohn des Paten dem Vater mitten in der Verhandlung in den Rücken fällt. War das wirklich nur ein Fehler des Juniors, oder hätte nicht der Pate als Verhandlungsführer die Aufgabe gehabt, sich abzeichnende Meinungsverschiedenheiten vor Beginn auszuräumen? Ist man nicht auch als Einkäufer in der Pflicht, in der eigenen Firma eine entsprechende Abstimmung herbeizuführen und die Kollegen aus anderen Abteilungen in die eigene Verhandlungstaktik einzuweißen? Wie reagiert man als Beschaffungsverantwortlicher auf internen und externen (Zeit-)Druck? Zu vielen Fragen konnten – zumindest ansatzweise – Antworten gefunden werden. Ob sich diese nicht nur im Film, sondern auch im Daily Business bewähren, wird die Zukunft weisen. Ein kleiner Ausschnitt aus dem Fazit, das die Teilnehmenden nach dem intensiven und spannenden Seminar mit hinunter ins Tal nahmen:

«Mit den Filmen bleibt vieles besser in Erinnerung: Dass ein Nein auch der Beginn



Intensive Diskussionen gehören dazu.

einer Verhandlung sein kann. Oder wie sich die Bedürfnisse von Verhandlungsparteien schon an ihrer Wortwahl und ihrer Körperhaltung erkennen lassen.» – «Mir wurde bewusst, dass nicht nur Druck, sondern gerade auch eine feine Antenne für die Gefühlslage der anderen Seite ein wichtiger Schlüssel für den Verhandlungserfolg ist.» – «Auf interne Verhandlungen werde ich mich zukünftig genauso vorbereiten wie auf externe. Es kommt halt auch darauf an, wie ich mich bei den Kollegen verkaufe. Bin ich eine Unterstützung für sie oder eher ein weiterer Störenfried, zusätzlich zu

allen anderen Problemen, die zu bewältigen sind?» – «Ich schaue Filme in Zukunft wohl mit ganz anderen Augen an!»

Einkaufsleitertagung 2010

Die nächste Einkaufsleitertagung findet am 14./15. Januar 2010 statt. Aufgrund der Teilnehmer-Feedbacks evaluiert die SVME-Geschäftsstelle einen neuen Veranstaltungsort.



Motivierendes Panorama.

Agnes Kunkel



ist Geschäftsführerin der Dr. Kunkel GmbH, Gauting/München.

Langjährige Unternehmensberaterin bei McKinsey und anderen grossen Beratungsgesellschaften mit Schwerpunkt M&A, Sanierung und Organisationsentwicklung.

Lehrauftrag International Negotiation an der Hochschule Ravensburg-Weingarten.

Seit 2001 Spezialisierung auf das Thema Verhandeln. 2006 Veröffentlichung von «Verhandeln nach Drehbuch», einem Leitfaden zur optimalen Verhandlungsführung, in dem statt trockener Theorie die Helden bekannter Filme zu Wort kommen.

www.verhandeln-nach-drehbuch.de