

### Ausgangslage

Ein mittelständisches Software Unternehmen führte seit Jahren Gespräche auf einem eher informellen Level mit einem um sehr viel grösseren Wettbewerber, ob man nicht den Markt in dem vom kleineren Unternehmen besetzten Segment gemeinsam angehen sollte.

Im Verlauf der Zeit wurden diese Gespräche viel konkreter, aber auf der Seite des kleineren Unternehmens entstand die Sorge, vom großen Unternehmen über den „Tisch gezogen“ zu werden: Die letzten Gesprächsrunden waren so unspezifisch verlaufen, dass einiges aus der Sicht des kleineren Unternehmens auf eine Verzögerungstaktik hindeutete. Mehr Zeit für den Aufbau einer Zusammenarbeit zu investieren schien nicht zielführend zu sein und hätte womöglich die eigenen Zukunftsaussichten deutlich verschlechtert.

Das kleine Unternehmen fragte sich nun, ob bzw. wie diese Verhandlungssituation überhaupt noch in den Griff zu bekommen oder ob ein Abbruch unausweichlich war. Eine Klärung der Positionierung der beiden Unternehmen gegeneinander oder miteinander erschien als unbedingt notwendig.

Der Verhandlungsleiter des kleinen Unternehmens nahm anfangs 2008 Kontakt mit uns auf und bat um eine „Verhandlungsberatung“. Er schloss von Anfang an eine Einbeziehung der anderen Seite in eine koordinierte Vorbereitung aus, weil dadurch die Sorge über den „Tisch“ gezogen zu werden noch verschärft würde. Bis zur nächsten Verhandlungsrunde zwischen den beiden Unternehmen stand für die Vorbereitung nicht mehr viel Zeit zur Verfügung.

### Unsere Rolle

Wir telefonierten mit dem Verhandlungsleiter, um uns die Ausgangslage erklären zu lassen und insbesondere um die Zielsetzung gemeinsam genauer herauszuarbeiten. Per E-Mail baten wir den Verhandlungsleiter sich anhand unserer ausführlichen „Vorbereitungs-Checkliste“ über das Wochenende strukturiert Gedanken zu machen. In der folgenden Woche verabredeten wir uns zu einem Termin.

Das Gespräch haben wir anhand der Gedanken, die sich der Verhandlungsleiter des kleinen Unternehmens beim Durcharbeiten der Vorbereitungs-Checkliste gemacht hatte, strukturiert. Dabei haben wir die Informationen in der Form einer "Ereignislandkarte" auf Flipcharts visualisiert, um so die Zusammenhänge zu verdeutlichen. So gelang es rasch konkrete (erwartete) Gesprächsinhalte (das „Was“) herauszuarbeiten und verschiedene Möglichkeiten zu proben, diese in die anstehende Verhandlungsrunde einzubringen (das „Wie“).

Mit Hilfe der „Ereignislandkarte“ auf den Flipcharts und der Diskussion der Erwartungen entlang dieser Landkarte gelang es ein deutliches Maß an Zuversicht beim Verhandlungsleiter für die anstehende Verhandlungsrunde zu erzeugen: Die Abläufe, Zusammenhänge und Wirkungen der sowohl offenen als auch "zwischen den Zeilen" gemachten Aussagen in den ver-

gangenen Verhandlungsrunden wurden erst in diesem (übersichtlichen) Zusammenhang deutlich. Damit war der Weg geebnet, strukturiert vorbereitet die nächste Verhandlungsrunde anzugehen: So erstellten wir gemeinsam den Entwurf einer Agenda, die noch am Abend an die Gesprächspartner des großen Unternehmens versendet wurde. Darin beschrieben wir auch schon deutlich die Erwartungen des kleinen Unternehmens an die kommende Verhandlungsrunde, mit einem deutlichen Strategiewandel: Der Wunsch nach einem durchgängig transparentem und strukturiertem Vorgehen.

#### Ergebnisse und Auswertungen:

Direkt nach dem Gespräch erhielten wir die Rückmeldung vom kleinen Unternehmen, dass die Verhandlungsrunde „sehr gut“ verlaufen sei. Schon die Agenda war von der Gegenseite „gerne akzeptiert“ worden. Somit hat sich die Möglichkeit ergeben, sich bereits zu Beginn der Gesprächsrunde über den gefühlten Stand der Dinge und die Sorgen ausführlich auszutauschen. Dieser offene Start war dann, so unser Kunde, „prägend für den weiteren Verlauf“: Zu Beginn wurde zunächst bestätigt, dass sich die Beteiligten sehr schätzten und eine Zusammenarbeit klar gewünscht war.

In einer einzigen Sitzung gelang es, die notwendigen Details, die noch offen waren, zu klären, um in der Folge den Vertrag für die Entwicklungskooperation fertig verhandeln zu können!

Einmal mehr hat sich in diesem Fall gezeigt, dass dank einer gut strukturierten Vorbereitung mit Hilfe einer Visualisierung und der Diskussion der konkreten Gesprächssituationen ein beachtliches Ergebnis erzielt werden kann: Die Probleme, die fast zur Beendigung der Gespräche von der einen Seite geführt hatten, wurden geklärt und rasch in ein positives Verhandlungsergebnis umgemünzt.

Die zeitliche Effizienz der Vorbereitung wurde sehr positiv eingeschätzt. Es wurde angeregt, dass in Zukunft alle Beteiligten aus dem eigenen Haus in einen solchen Prozess eingebunden sein sollten.

Interessant war, dass der Verhandlungsleiter des kleinen Unternehmens am gleichen Tag beim großen Unternehmen ein weiteres (als informelles Treffen angelegtes) Gespräch führte. Die Erkenntnis seinerseits: „Ein zweiter Gesprächstermin im gleichen Hause war ja weder in unserer gemeinsamen Vorbesprechung noch sonst besonders vorbereitet und verlief entsprechend chaotisch und anstrengend. So konnte ich sehr schön (?) einen gut vorbereiteten mit einem unvorbereiteten vergleichen. ... So ist das Leben ein Lernen.“

Für ergänzende Auskünfte kontaktieren Sie bitte:

Sumbiosis GmbH  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil/Basel

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

[www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com)