

## **THESEN ÜBER VERHANDELN IM "BUSINESS TO BUSINESS" - BEREICH**

Die Beziehungen zwischen Zulieferern und Herstellern bzw. Industrie und Handel sind oft gespannt. In vielen Fällen bemüht sich jede Seite ihre Macht durch den Aufbau von Monopolstellungen, Akquisitionen oder horizontalen Allianzen zu verstärken. Sobald die Machtverhältnisse ungleich geworden sind, ist der Stärkere versucht, dem Schwächeren seinen Willen aufzuzwingen und die Geschäftsbedingungen zu seinen Gunsten zu diktieren. Was folgt, ist ein krampfhafter, über kurz oder lang wohl erfolgreicher Versuch des Schwächeren, die Machtverhältnisse umzukrempeln und den Spiess umzudrehen!

Bei diesen ewigen «Gewinner-Verlierer»-Spielen gehen leider viele Chancen verloren. Unter solchen Umständen sind nämlich die Geschäftspartner nicht in der Lage, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die ihre Unternehmensabläufe vereinfachen, ihre Kosten senken und schliesslich den Erfolg des Herstellers bzw. des Händlers auf dem Markt erhöhen.

Zum beidseitigen Vorteil sind deshalb partnerschaftliche Strategien gefragt, die Zulieferern und Herstellern bzw. Industrie und Handel zugleich erlauben:

- \* ihre Fähigkeiten und Ressourcen so zu kombinieren, dass Kundenbedürfnisse optimal befriedigt werden können;
- \* ihre Interessenkonflikte in einer Art und Weise zu lösen, die von allen Beteiligten als akzeptabel und fair empfunden wird.

Die Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Partnern wird massgeblich durch die Verhandlungsstrategien beeinflusst, die sie verfolgen. Wenn jeder versucht, harte Positionen zu beziehen, Bedingungen zu diktieren und Konzessionen durch die Androhung eines Bruchs der Geschäftsbeziehung zu erzwingen, ist eine konstruktive und langfristig tragfähige Zusammenarbeit undenkbar.

Beim Verhandeln sollten sich Geschäftspartner im "Business to Business"-Bereich eher von den im Rahmen des „Harvard Negotiation Project“ entwickelten Ansätzen leiten lassen, d.h.:

- \* Sich selber vertrauenswürdig verhalten, um wechselseitiges Vertrauen aufzubauen
- \* Ihre eigenen Interessen offen darlegen, ohne Position zu beziehen
- \* Zuerst viele Optionen entwickeln, die allen Beteiligten Vorteile bringen können und erst später bewerten und entscheiden
- \* Interessengegensätze durch Hinzuziehen von „neutralen“ (d.h. legitimen und nachvollziehbaren) Beurteilungskriterien lösen
- \* Sich für oder gegen eine Verhandlungsbereinkunft durch deren Vergleich mit ihrer besten Alternative entscheiden.

Gegebenenfalls sollten Geschäftspartner die Unterstützung eines Verhandlungsberaters in Betracht ziehen.