

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich in Verhandlungen



mit Audio-CD

Training
berufliche
Kommunikation

Erfolgreich Verhandlungen

Trainingsmodul

von Volker Eismann

Cornelsen

Training berufliche Kommunikation

Erfolgreich in Verhandlungen

Trainingsmodul

Erarbeitet von: Volker Eismann

Projektleitung am Goethe-Institut e.V. München:

Dr. Werner Schmitz, Abt. Sprache – Bildungs Kooperation Deutsch / Berufs- und Fachsprachen

Konzeption (Projektteam):

Dr. Werner Schmitz (Goethe-Institut München), Volker Eismann (ESCP-EAP Paris),

Robert Fallenstein (Goethe-Institut Budapest/Johannesburg), Konrad Wille (Goethe-Institut Barcelona)

Arbeitsgruppe am Goethe-Institut Budapest:

Dr. Györgyi Szalay, Robert Fallenstein

Arbeitsgruppe am Goethe-Institut Barcelona:

Saskia Bachmann, Annette Gutmann, Norbert Frey, Beatrix Hippchen,

Monika Klose, Christel Plümer, Helga Ring, Konrad Wille, Johanna Wollny

Fachliche Beratung:

Gisbert Breunig, Strategie & Kultur, Internationale Managementberatung und Personalentwicklung,
Emmendingen; www.strategie-kultur.de

Verlagsprojektleitung: Gunther Weimann

Lektorat: Andrea Mackensen

Illustrationen: Laurent Lalo

Umschlaggestaltung: Ellen Meister

Bildredaktion: Katja Huning, Berlin

Layout und technische Umsetzung: Heike Börner, Berlin

Weitere Kursmaterialien:

Hinweise für den Unterricht ISBN-13: 978-3-06-020309-3 / ISBN-10: 3-06-020309-1

www.cornelsen.de

Die Internetadressen und -dateien, die in diesem Lehrwerk angegeben sind, wurden vor Drucklegung geprüft. Der Verlag übernimmt keine Gewähr für die Aktualität und den Inhalt dieser Adressen und Dateien oder solcher, die mit ihnen verlinkt sind.

1. Auflage, 1. Druck 2006/06

Alle Drucke dieser Auflage sind inhaltlich unverändert und können im Unterricht nebeneinander verwendet werden.

© 2006 Cornelsen Verlag, Berlin

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Hinweis zu § 52 a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden.

Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Druck: CS-Druck CornelsenStürtz, Berlin

ISBN-13: 978-3-06-020262-1

ISBN-10: 3-06-020262-1



Inhalt gedruckt auf säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

Vorwort

Liebe Kursteilnehmerin, lieber Kursteilnehmer,^{*)}

gehört es zu Ihren Aufgaben, Verhandlungen in deutscher Sprache zu führen? Haben Sie dabei häufig den Eindruck, dass Sie Ihre Verhandlungsziele nicht wie gewünscht erreichen, weil Ihnen die notwendige Sicherheit und Gewandtheit in der Verhandlungssprache Deutsch fehlt?

Mit dem vorliegenden Trainingsmodul verbessern Sie Ihre Kompetenz für die Teilnahme an Verhandlungen, die in deutscher Sprache geführt werden.

Wie alle Trainingsmodule der Reihe „Training berufliche Kommunikation“ wurde es nach den Prinzipien des Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens (GER) entwickelt und bei „Profile deutsch 2.0“ als Grundlage für die Erstellung des Profils „Deutsch für Angestellte im Unternehmen“ (Beispielprofil) verwendet.

Wir vermitteln Ihnen wichtige Praxistipps aus Fachbüchern und Fachzeitschriften sowie nützliche Strategien für die Gesprächsführung bei Verhandlungen. Zur sprachlich korrekten Realisierung dieser Strategien stellt Ihnen das Trainingsmodul viele gängige Formulierungen bereit.

Fallbeispiele und Audioaufnahmen von Verhandlungsgesprächen aus dem beruflichen Alltag ermöglichen es Ihnen, die Teilnahme an Verhandlungen effizient vorzubereiten und in Gesprächssituationen, die in Anlehnung an Ihre eigene Berufspraxis erstellt werden, realitätsnah zu trainieren. Dabei setzen Sie sich auch mit den möglicherweise unterschiedlichen Erwartungen und dem Verhandlungsstil Ihrer deutschsprachigen Partner und Partnerinnen auseinander.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Training und viel Erfolg bei Ihren nächsten Verhandlungen!

Der Autor und das Projektteam

Vorbemerkung

Wer sich in möglichst kurzer Zeit Formulierungen aneignen will oder muss, um sie zielgerichtet in beruflichen Situationen anwenden zu können, findet in der Reihe „Training berufliche Kommunikation“ nützliche Strategien für die Gesprächsführung, praxisnahe Aufgaben und viele Redemittel.

Das Goethe-Institut verfolgt hiermit das Konzept, bereits existierenden Lehrwerken berufsorientierte und modular einsetzbare Unterrichtsmaterialien hinzuzufügen.

Für die Realisierung der Trainingsmodule „Erfolgreich in ...“ gehört dem Autor, den an der Entwicklung und Erprobung beteiligten Kolleginnen und Kollegen sowie dem Verlag der Dank der Projektleitung.

Dr. Werner Schmitz

Goethe-Institut, Abt. Sprache – Bildungskoooperation Deutsch / Berufs- und Fachsprachen

^{*)} Für die Bezeichnung von Personen verwenden wir an vielen Stellen die Doppelform (z. B. *Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen*). Dort, wo es die Lesbarkeit des Textes allzu sehr erschwert, haben wir darauf verzichtet. Wir hoffen auf das Verständnis der Kursteilnehmerinnen.

Inhalt

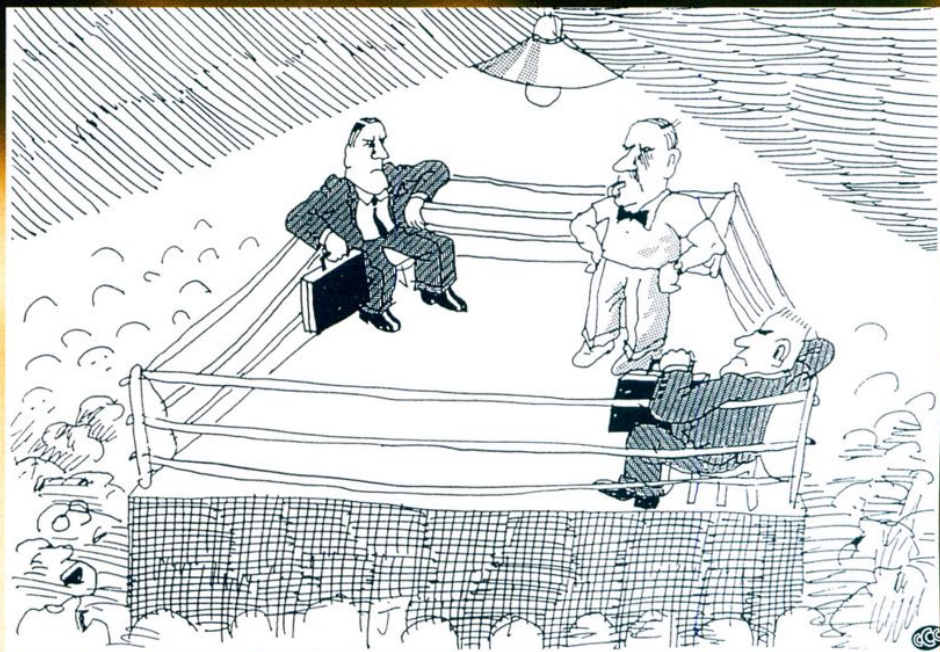
I Verhandlungen in der beruflichen Tätigkeit	5
A Verhandlungssituationen	6
B Schwierigkeiten bei Verhandlungen	8
II Vereinbarungen mit Kollegen und Kolleginnen aushandeln	9
A Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen vorbereiten	10
B Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen führen	14
III Verhandlungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen führen	17
A Gesprächsstrategien für Verhandlungen bestimmen	18
B Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen vorbereiten	22
C Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen führen	25
D Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten	27
IV Mit Kunden oder Lieferanten/Herstellern über einen Auftrag verhandeln	29
A Eine Verhandlung zwischen Lieferanten/Herstellern und Kunden vorbereiten	30
B Über ein Angebot verhandeln	34
C Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten	37
D Mit Kunden und Lieferanten des eigenen Unternehmens verhandeln	38
V Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen über Formen der Zusammenarbeit verhandeln	39
A Eine Verhandlung zwischen Geschäftspartnern und -partnerinnen vorbereiten und führen	40
B Verhandlungsführung, Verhandlungsergebnisse und Verhandlungsstil beurteilen	44
C Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen des eigenen Unternehmens verhandeln	46
VI Kommunikationsmittel: Verhandlungen führen	47
VII Hörtexte	57
Training berufliche Kommunikation – eine Übersicht	66

Hinweise

-  Hörtext auf CD
-  Kommunikationsmittel: Verhandlungen führen (Teil VI)
-  Text mit Aufgaben in „Hinweise für den Unterricht“

Schriftliche Ausführung von Aufgaben: Dort, wo der Platz für Arbeitsblätter im Buch selbst nicht ausreicht und Sie auf „freiem Papier“ arbeiten sollten, sind entsprechende Tabellen oder Schreibfelder nur angedeutet.

Teil



Verhandlungen in der beruflichen Tätigkeit

- A Verhandlungssituationen
- B Schwierigkeiten bei Verhandlungen

A Verhandlungssituationen

Verhandlung

Eine Verhandlung ist ein strategischer Prozess, bei dem mindestens zwei Gruppen oder Vertreter von Gruppen versuchen, eine bestimmte Entscheidung herbeizuführen und dabei ihre jeweiligen Ziele und Interessen durchzusetzen. Eine Verhandlung ist immer ziel- und ergebnisorientiert. Da zumindest in einigen Punkten diese Interessen nicht miteinander vereinbar sind, müssen die beteiligten Gesprächspartner ihre ursprünglichen Interessen und Ziele modifizieren, um zu diesem Ergebnis zu gelangen.

Oberstes Ziel der Verhandlung bleibt es dennoch, für alle Beteiligten eine akzeptanzfähige Lösung zu erreichen.



(aus: Fremdsprachen im Beruf)

1. Welche Verhandlungen haben Sie in letzter Zeit geführt? Nennen Sie Beispiele.
2. Im Artikel „Richtig austauschen“ (Teil 1) werden verschiedene Verhandlungssituationen beschrieben. Lesen Sie den Artikel. Notieren Sie Stichworte zu den folgenden Punkten.

Verhandlungssituation	Verhandlungsgegenstand	Verhandlungspartner
1.		
2.		

Richtig austauschen

Ob es sich um eine Kollegenabsprache auf dem Firmenflur handelt oder um ein Meeting mit Geschäftspartnern: Verhandlungssituationen sind in Unternehmen an der Tagesordnung.

„Können Sie mir mit dem Preis entgegenkommen?“ „Welchen Rabatt erhalte ich, wenn ich die doppelte Menge kaufe?“ „Akzeptieren Sie einen späteren Zahlungstermin?“ Solche Fragen sind Alltag, wenn sich Einkäufer und Verkäufer gegenüber sitzen. Dann wird über Preise, Liefermengen und -termine sowie über die Dauer von Verträgen verhandelt – eine echte Verhandlungssituation!

Dass Verhandlungen nicht nur in Verkauf und Vertrieb gang und gäbe sind, sondern unser ganzes Leben prägen, ist den meisten jedoch nicht klar: Kinder feilschen mit ihren Eltern ums Taschengeld, Freunde versuchen sich darüber zu verständigen, in welches Restaurant sie gehen, Lebenspartner debattieren über

Anschaffungen im Haushalt. In all diesen Situationen prallen unterschiedliche Interessen aufeinander, und die Beteiligten versuchen, eine Lösung auszuhandeln, mit der jeder leben kann.

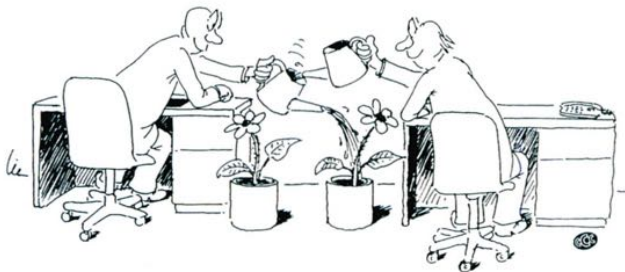
Ebenso ist es in Unternehmen. Auch dort ist das Verhandeln Alltag, und zwar in jeder Abteilung. Zum Beispiel in Gehaltsgesprächen zwischen Chef und Mitarbeiter, wenn die Gesprächspartner diskutieren: Was ist die Leistung des Mitarbeiters wert? Oder in Meetings der Top-Entscheider. Sitzen sie zusammen, geht es zum Beispiel um Fragen wie: Welche Strategie verfolgen wir? Welche Ertragsziele sind realistisch? Investieren wir unser Geld in Maschinen oder in die Entwicklung neuer Produkte? Wie viele Mitarbeiter

braucht welcher Bereich? All dies ist Verhandlungssache. Ebenso, wenn sich Vorstandsmitglieder aus verschiedenen Unternehmen treffen, um beispielsweise über ein Joint Venture, eine strategische Allianz, oder den Kauf von Unternehmensteilen zu reden.

Doch auch in der täglichen Zusammenarbeit spielt das Verhandeln eine große Rolle. Im Team wird zum Bei-

spiel die Antwort auf die Frage „Wer macht was bis wann?“ ausgehandelt – ganz gleich, ob die Kollegen nun Schreibtisch an Schreibtisch im selben Büro sitzen oder in einem Projekt zusammenarbeiten und sich in erster Linie über E-Mail und Telefon verständigen. Und stets steht – unausgesprochen – die Frage im Raum: „Was gibst du mir, wenn ich das für dich tue?“

(aus: Manager Seminare)



3. Welche Verhandlungen führen Sie mit internen oder externen Gesprächspartnern und -partnerinnen Ihres Unternehmens in deutscher Sprache?

a Notieren Sie Stichworte zu den folgenden Punkten.

Gegenstand der Verhandlung	Ihre Verhandlungspartner	Ihre Rolle bzw. Funktion	Ihre Verhandlungsziele	++	+
1.				☐	☐
2.				☐	☐

- b Markieren Sie, ob Sie diese Verhandlungen in Ihrem beruflichen Alltag häufig (++) oder nur ab und zu (+) führen.
- c Beschreiben Sie Verhandlungssituationen, die in Ihrem beruflichen Alltag besonders häufig oder besonders wichtig sind.
- d Bei welchen Verhandlungen haben Sie selbst den Gesprächsablauf aktiv zu steuern, bei welchen liegt diese Aufgabe in der Regel bei Ihren Verhandlungspartnern oder -partnerinnen? Nennen Sie Beispiele.

Ablauf einer Verhandlung

1. Eröffnung
2. Situationsdarstellung
3. Vorschläge zum Vorgehen
4. Diskussion (Vorschläge, Angebote, Forderungen)
5. Festhalten der Ergebnisse
6. Abschluss

4. Unterscheiden sich die Erwartungen Ihrer deutschsprachigen Partner und Partnerinnen bei Verhandlungen von denen Ihrer Landsleute? Diskutieren Sie im Kurs. Berücksichtigen Sie u. a. die folgenden Punkte.

- Ablauf und Strukturierung
- Dauer (einzelner Phasen)
- Aufbau bzw. Pflege der persönlichen Beziehung bei einer Verhandlung
- Form, in der Ergebnisse festgehalten werden

B Schwierigkeiten bei Verhandlungen

Das Ergebnis einer Verhandlung hängt u. a. davon ab, wie wichtig es den Verhandlungspartnern ist, ...

- die eigenen Maximalziele durchzusetzen (Durchsetzungswille)
- und mit dem Partner zu einer Einigung zu gelangen (Wille zur Einigung).

(aus: Rhetorik: Hart verhandeln – erfolgreich argumentieren)

Verhandlungsergebnisse



1. Wie kommt es zu den Verhandlungsergebnissen? Beschreiben Sie die Verhandlungsführung.

Der eine Verhandlungspartner ... / Der andere ... / Beide ...

- Zugeständnisse verweigern/machen ■ die eigene, überlegene Machtposition deutlich machen
- (eigene) Zugeständnisse an Entgegenkommen (des Partners) binden
- Forderungen des Partners zurückweisen/erfüllen ■ gemeinsame Interessen deutlich machen
- den Partner unter Druck setzen ■ die Interessenlage des Partners berücksichtigen

2. Lesen Sie den zweiten Teil des Artikels „Richtig austauschen“. Welches der im Schema gezeigten Verhandlungsergebnisse wird angesprochen? Welche Gründe werden genannt?

Oft ist den Beteiligten gar nicht klar, dass sie sich in einer Verhandlungssituation befinden. Man trifft sich täglich, und folglich wird manche Verhandlung nebenbei geführt zum Beispiel in der Kantine. Beim Mittagessen sagt ein Kollege plötzlich: „Ich würde morgen gerne früher nach Hause gehen. Könntest Du nicht ...?“ Oder der Chef fragt bei einem zufälligen Zusammentreffen auf dem Flur: „Herr Mayer, ich habe mir überlegt, wir könnten ... Würden Sie das organisieren?“ Und schon ist eine Verhandlungssituation eröffnet. Das muss sich der Gefragte klar machen. Anderenfalls gibt er eine vorschnelle Zu- oder Absage,

ohne den Spielraum, den jede Verhandlung mit sich bringt, ausgelotet und ausgeschöpft zu haben.

Besonders Mitarbeiter, denen die Beziehung zum Verhandlungspartner wichtiger als das Ergebnis ist, haben in spontanen Verhandlungssituationen das Nachsehen. Zumeinen sind sie von der Situation überrascht, zum anderen können sie ohnehin schwer „Nein.“ oder „Nur unter der Voraussetzung, dass ...“ sagen. Das gilt umso mehr natürlich, wenn es sich beim Gegenüber um einen Ranghöheren handelt. Erst nach der Besprechung stellen sie oft erschrocken fest: „Was habe ich mir wieder eingebrockt?“

(aus: Manager Seminare)

3. Welche Verhandlungen (s. A3., S. 7) bereiten Ihnen sprachliche Schwierigkeiten? Woran liegt das Ihrer Meinung nach? Berichten Sie. Berücksichtigen Sie dabei die folgenden Punkte.

- Anzahl der Gesprächsteilnehmer und Kontext (eher formell oder eher informell)
- Fachwortschatz und Bedeutung von Floskeln und Routineformulierungen
- Sprechtempo oder Aussprache der Verhandlungspartner
- Verhandlungs- oder Kommunikationsstil der Gesprächspartner

Text 1

Teil



Vereinbarungen mit Kollegen und Kolleginnen aushandeln

- A Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen vorbereiten
- B Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen führen

A Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen vorbereiten

Fallbeispiel 1: Verhandlung über die Urlaubsplanung (1)

Vier gleichgestellte Mitarbeiter (A, B, C, D), die vorher in verschiedenen Bereichen des Unternehmens angestellt waren, arbeiten seit zwei Wochen in einer Abteilung zusammen, die die Betreuung bestimmter Kundengruppen zur Aufgabe hat.

Für die kommende Urlaubsperiode hat die Abteilungsleitung aufgrund des zu erwartenden Arbeitsanfalls festgelegt, wie viele Mitarbeiter in welchen Monaten abkömmlich sind. Darüber hinaus besteht die Regelung, dass der Urlaub (4 Wochen) „im Block“ genommen werden muss.

Anzahl der Mitarbeiter, die Urlaub nehmen können				
Mai	Juni	Juli	August	September
1 Mitarbeiter	–	1 Mitarbeiter	–	2 Mitarbeiter

Da die Art der Tätigkeit einen flexiblen Einsatz der Mitarbeiter erlaubt (bei Abwesenheit eines Mitarbeiters übernimmt ein Kollege die laufenden Kontakte mit den Kunden), überlässt die Abteilungsleitung es den betroffenen Mitarbeitern, sich über die Urlaubsplanung zu einigen, und beauftragt den Mitarbeiter A, diese Absprache zu koordinieren.

1. Welche Probleme sind wohl zu erwarten, wenn es sich um ein Unternehmen in Deutschland oder um ein Unternehmen in Ihrem Land handelt? Diskutieren Sie im Kurs.

2. Mitarbeiter A soll die Absprache über die Urlaubsregelung koordinieren. Bereiten Sie seine Gesprächsbeiträge vor.

a Für welche Phasen der Besprechung (1–6) eignen sich die Formulierungen? Notieren Sie 1–6. (Mehrfachantworten möglich)

Phasen der Besprechung

1. Eröffnung
2. Situationsdarstellung
3. Vorschläge zum Vorgehen
4. Diskussion
5. Festhalten der Ergebnisse
6. Abschluss



Formulierungen**Phase**

- a Am besten gehen wir so vor: ...
- b Aus meiner Sicht haben wir alle Punkte besprochen.
- c Da wir ja alle wenig Zeit haben, mache ich keine langen Vorreden / komme ich gleich zum Thema.
- d Das Thema / Der Hauptpunkt unserer Besprechung ist ...
- e Es gibt folgende Alternativen: ...
- f Da alle da sind, beginnen wir am besten gleich.
- g Gut, dann war es so weit. (Oder haben Sie noch Fragen?)
- h Ich denke, wir können mit dem Ergebnis zufrieden sein / wir haben eine gute Lösung gefunden.
- i Ich glaube, so kommen wir jetzt nicht weiter! Wir sollten vielleicht ...
- j Ich habe mir jetzt Folgendes notiert: ...
- k Ich halte folgendes Ergebnis fest: ...
- l Ich hatte mit Ihnen diesen Termin vereinbart, um ...
- m Sind Sie damit einverstanden, wenn wir so vorgehen: ...?
- n Können wir darüber jetzt eine Entscheidung treffen?
- o Schön, dass wir zu einer Vereinbarung gekommen sind, die alle zufrieden stellt.
- p Sie wissen, es geht um ... / darum, dass ... / worum es geht: ...
- q Vielen Dank für das konstruktive Gespräch.
- r Vielen Dank, dass Sie den Termin jetzt so kurzfristig einrichten konnten.
- s Vielleicht sollten wir zunächst klären, ...
- t Wer hätte hier einen Vorschlag?
- u Wer möchte beginnen?
- v Wer möchte sich dazu äußern?
- w Wir haben ... (Stunde/n) Zeit. Ich schlage folgendes Vorgehen vor: ...
- x Wir haben uns jetzt darauf geeinigt, dass ...
- y Wir müssten jetzt wirklich zu einem Kompromiss kommen: ...
- z Wir sind uns also einig, dass ...

b Machen Sie Vorschläge für Beiträge von Mitarbeiter A in den Gesprächsphasen 1 bis 3.

1. Eröffnung: Er leitet die Besprechung mit ein paar persönlichen Worten ein.
2. Situationsdarstellung: Er stellt die Situation dar und erinnert daran, worum es geht.
3. Vorschläge zum Vorgehen: Er erklärt, wie er sich den Verlauf der Besprechung vorstellt.

c Formulieren Sie als Besprechungsteilnehmer oder -teilnehmerin alternative Vorschläge zum Vorgehen.

- Ich bin (mit dem Vorschlag) einverstanden. Vielleicht sollten wir aber ...
- Also, ich fände es besser, wenn ...
- Sollten wir nicht lieber zuerst ...?
- ... Das hätte vielleicht den Nachteil, dass ...
- Ich meine, wir sollten nicht unsere Zeit verschwenden und gleich ...

Fallbeispiel 1: Verhandlung über die Urlaubsplanung (2)

Interessenlage zu Beginn des Gesprächs

1. Für alle vier Mitarbeiter ist der Monat Juli der einzig wirklich günstige Ferienmonat, da sie alle Familie haben und die Schulferien in diesen Monat fallen.
2. Falls sie auf den Juli verzichten müssen, sollte der Urlaubsmonat wenigstens ihrer zweiten Wahl entsprechen. Weiter erwarten sie möglicherweise eine Gegenleistung von Seiten des begünstigten Kollegen.
3. Falls sie den Juli als Urlaubsmonat bekommen, möchten sie dies möglichst nicht mit allzu weitgehenden Zugeständnissen erkaufen.
4. Sie haben bisher ein gutes Arbeitsklima in der neuen Abteilung und möchten es erhalten.

3. Bereiten Sie die Diskussion über die Urlaubsplanung vor.

- a Bestimmen Sie in der Rolle eines der betroffenen Mitarbeiter Ihr Hauptargument, mit dem Sie Ihre „erste Wahl“ (Urlaub im Juli) begründen wollen. Entscheiden Sie auch welcher Urlaubsmonat für Sie als „zweite Wahl“ infrage käme bzw. welcher Monat Ihnen gar nicht passen würde.

Argumente, z. B.:

- Nur im Juli können Sie die Ferien gemeinsam mit Ihrer Familie verbringen.
- In der Abteilung, in der Sie vorher gearbeitet haben, haben Sie in den zwei vergangenen Jahren Ihren Urlaub im Mai oder September nehmen müssen.
- Im Juni steht bei Ihnen eine besonders anstrengende Tätigkeit an (z. B. mehrere Besuche bei schwierigen Kunden) und Sie brauchen den Juli unbedingt, um sich zu erholen.
- Sie haben ein privates Hobby, dass (wie Ihre Kollegen wissen) einen sehr wichtigen Platz in Ihrem Leben einnimmt. Im Juli gibt es eine wichtige Veranstaltung, bei der zu fehlen für Sie sehr schmerzlich wäre (z. B. Sie spielen in einem Amateuorchester, das im Juli zu einer Tournee eingeladen ist).
- Im Mai oder September haben Sie eine Kur geplant, die Ihnen der Arzt verschrieben hat.
- Im Mai oder September ist der Arbeitsanfall in Ihrem speziellen Aufgabenbereich meistens besonders hoch.
- Im Juli gibt es für Sie ein sehr wichtiges privates Ereignis, das eine längere Reise erfordert (z. B. die Hochzeit Ihrer Tochter, die in Australien lebt).
- ...

„Aber was soll sich denn während Ihres Urlaubs geändert haben, Herr Proll?“



- b Legen Sie Ihren Verhandlungsspielraum fest: Zu welchen Zugeständnissen sind Sie bereit? Welche Gegenleistungen wollen Sie von Ihren Kollegen fordern?

Mögliche Zugeständnisse, wenn Sie „den Juli bekommen“	Mögliche Forderungen, wenn Sie „auf den Juli verzichten“
Sie erklären sich bereit, ... – im nächsten Jahr keinen Anspruch auf den Juli zu erheben; – in den beiden nächsten Jahren Ihren Urlaub im September zu nehmen; – auf einen Fortbildungslehrgang im November zu verzichten, der (aufgrund Ihrer Abwesenheit) eine erhebliche Mehrbelastung für die Kollegen bedeutet; – ...	Sie verlangen als Gegenleistung, dass ... – die Kollegen Ihnen den Urlaubsmonat Juli für das nächste Jahr zusichern; – der Kollege, der den Juli bekommt, dafür im Juni und August eine Routineaufgabe, die Sie sonst abwechselnd übernehmen, alleine erledigt; – die Kollegen Ihren Antrag auf einen Weiterbildungskurs im November bei der Geschäftsleitung unterstützen, obgleich Ihre Abwesenheit eine Mehrbelastung für sie bedeutet; – ...

4. Für welche Gesprächsbeiträge in der Diskussion (1–6) eignen sich die folgenden Formulierungen? Notieren Sie a–z.

Gesprächsbeiträge

1. Sie äußern Wünsche.
2. Sie stellen Forderungen.
3. Sie erklären Ihr Einverständnis mit Bitten/Forderungen/Argumenten.
4. Sie erklären Ihr Nicht-Einverständnis mit Bitten/Forderungen/Argumenten.
5. Sie nennen Bedingungen für Zugeständnisse.
6. Sie machen Kompromissvorschläge.

Formulierungen

Formulierungen

- | | |
|--|--|
| a Also, wenn ..., dann erwarte ich auch, dass ... | m Ich erwarte / fände es normal, dass ... |
| b Da kann ich Ihnen leider nicht entgegenkommen / Recht geben / zustimmen. | n Ich gehe davon aus, dass ... |
| c Damit bin ich nicht (ganz/wirklich) einverstanden. | o Ich möchte ... / hätte gern ... / wünsche mir ... |
| d Damit haben Sie sicher Recht. / Das leuchtet mir ein. / Das kann ich nachvollziehen. | p Ich komme Ihnen gern auf halbem Weg entgegen: Ich ... und Sie ... |
| e Das kann ich jetzt so nicht ganz akzeptieren. | q Ich wäre eventuell bereit, ... allerdings/aber ... |
| f Das sehe ich anders. | r Ich würde (natürlich) am liebsten ... |
| g Das überzeugt mich nicht (ganz/wirklich). | s Ja, einverstanden / das stimmt / das ist richtig / das überzeugt mich. |
| h Es wäre schön / mir am liebsten, wenn ich/Sie ... | t Könnten Sie nicht ...? / Vielleicht könnten Sie ...? |
| i Es würde mir am besten passen/gefallen, wenn ... | u Nur wenn ich ..., wäre ich damit einverstanden, ... |
| j Für mich kommt außer ... eigentlich nichts infrage. | v Sie würden mir einen Gefallen tun, wenn Sie ... |
| k Gut, da gebe ich Ihnen Recht / stimme ich Ihnen zu. | w Sollten wir (es) nicht einfach (so machen:) ...? |
| l Gut, ich bin bereit ... / ich kann Ihnen entgegenkommen: ... | x Vielleicht bringt es uns weiter, wenn wir ... |
| | y Wäre es Ihnen (nicht) möglich, ...? |
| | z Wie wäre es, ... / Wäre es kein Ausweg / eine Lösung, wenn wir ...? |

B Eine Verhandlung über interne Vereinbarungen führen

1. Sie sollen sich mit Ihren Kollegen und Kolleginnen über die Urlaubsplanung einigen.

a Notieren Sie Ihre Verhandlungsziele und setzen Sie Prioritäten (1 = höchste Priorität).

Ihre Ziele	Priorität 1–4
Das wollen Sie erreichen:	
1.	
2.	

Ihre Ziele	Priorität 1–4
Das wollen Sie vermeiden:	
1.	
2.	



„Besser den Spatz in der Hand als die Taube auf dem Dach“

b Führen Sie das Gespräch in den Rollen der einzelnen Mitarbeiter (A, B, C, D).

Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung: Notieren Sie anhand der Strichliste die Gesprächsbeiträge der Besprechungsteilnehmer oder -teilnehmerinnen.

Beurteilung	A	B	C	D
Er/Sie ...				
– bringt Argumente für die eigenen Wünsche.				
– zeigt Verständnis für Argumente der Kollegen.				
– widerspricht Argumenten der Kollegen.				
– stellt Forderungen.				
– macht Zugeständnisse.				
– lehnt Zugeständnisse ab.				
– schlägt Kompromisse, (neue) Lösungen oder Vorgehensweisen vor.				

c Beobachter: Erläutern Sie die Beobachtungsergebnisse.

d Besprechungsteilnehmer: Vergleichen Sie Ihre Ziele mit dem Gesprächsergebnis. Beschreiben Sie Ihren eigenen Eindruck vom Gesprächsverlauf.

e Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

2. Welche Erfahrungen haben Sie bei Verhandlungen mit deutschsprachigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gemacht? Berichten Sie.

- a Welche der folgenden Beschreibungen über das Verhalten bei Verhandlungen treffen eher für Ihre eigenen Landsleute zu? Welche entsprechen Ihren Beobachtungen bei deutschsprachigen Partnern und Partnerinnen? Kreuzen Sie an und erläutern Sie Ihre Antworten.

Beobachtungen	Ihre Landsleute	deutschsprachige Partner
Sachbezogene Argumente haben ein größeres Gewicht als Argumente, die den persönlichen Bereich betreffen.	☐	☐
Argumente, die den persönlichen Bereich betreffen, haben ein größeres Gewicht als sachbezogene Argumente.	☐	☐
Die „ideale“ Lösung bei Interessenkonflikten ist eine „gerechte“ Lösung.	☐	☐
Die „ideale“ Lösung bei Interessenkonflikten berücksichtigt die besondere Situation und die persönlichen Belange der Betroffenen.	☐	☐
Konflikte werden offen angesprochen.	☐	☐
Offene Konflikte werden vermieden.	☐	☐
Gesprächspartner zeigen ihre Emotionen, z. B. Ärger, Enttäuschung, Zufriedenheit usw.	☐	☐
Gesprächspartner zeigen ihre Emotionen nicht.	☐	☐
Die Verhandlungspartner erwarten ein konkretes Ergebnis, eine verbindliche Vereinbarung.	☐	☐
Konkrete Vereinbarungen werden oft außerhalb der offiziellen Verhandlung, z. B. „bilateral“ zwischen den direkt Betroffenen ausgehandelt.	☐	☐

- b Sind Ihnen weitere unterschiedliche Verhaltensweisen auf beiden Seiten bei Besprechungen und Verhandlungen aufgefallen? Berichten Sie.

3. Bereiten Sie eine ähnliche innerbetriebliche Verhandlung vor.

- a Wählen aus Ihrem eigenen beruflichen Alltag eine Verhandlungssituation mit deutschsprachigen Kollegen und Kolleginnen. Notieren Sie Stichworte. (Orientieren Sie sich an den Verhandlungssituationen, die Sie in Teil I, S. 7 beschrieben haben).

Verhandlungssituation		
Verhandlungspartner	Verhandlungsgegenstand	Verhandlungsziele
1.		
2.		

-  S. 51 b Übernehmen Sie eine der Rollen. Legen Sie Ihre Verhandlungsziele fest und notieren Sie wichtige Formulierungen, die Sie im Gespräch verwenden wollen.

4. Führen Sie diese innerbetriebliche Verhandlung mit Ihren Kollegen und Kolleginnen.

a Gesprächsteilnehmer, die die Rollen der nicht deutschsprachigen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übernehmen, verweisen dabei ggf. auf sprachliche Verständigungsprobleme.

- Entschuldigen Sie,
 - könnten Sie das bitte noch einmal wiederholen?
 - könnten Sie etwas langsamer sprechen?
 - ich bin nicht sicher, ob ich das richtig verstanden habe: ...
- Haben Sie gesagt, ... / Meinen Sie, ... / Habe ich richtig verstanden, dass ...?
- Darf ich Sie bitten, das noch einmal zu wiederholen / etwas langsamer zu sprechen?
- Wären Sie so freundlich, das noch einmal zu erklären?
- Ich bin nicht sicher, ob ich mich klar ausgedrückt habe / wirklich verständlich gemacht habe: ...
- Ich wollte Folgendes sagen: ...

b Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung. Wie oft werden die folgenden Gesprächsbeiträge verwendet? Notieren Sie anhand der Strichliste.

Beurteilung	A	B	C	D
Er/Sie ...				
– bringt Argumente für die eigenen Wünsche.				
– zeigt Verständnis für Argumente der Kollegen.				
– widerspricht Argumenten der Kollegen.				
– stellt Forderungen.				
– macht Zugeständnisse.				
– lehnt Zugeständnisse ab.				
– schlägt Kompromisse, (neue) Lösungen oder Vorgehensweisen vor.				

c Beobachter: Erläutern Sie die Beobachtungsergebnisse.

d Besprechungsteilnehmer: Vergleichen Sie Ihre Ziele (Aufgabe B1., S. 14) mit dem Gesprächsergebnis. Beschreiben Sie Ihren eigenen Eindruck vom Gesprächsverlauf.

e Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Teil



Verhandlungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen führen

- A Gesprächsstrategien für Verhandlungen bestimmen
- B Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen vorbereiten
- C Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen führen
- D Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten

A Gesprächsstrategien für Verhandlungen bestimmen

1. Bei Verhandlungen zwischen Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen und Vorgesetzten geht es häufig um die folgenden Themen (1–7). Welche Interessen und Ziele haben beide Seiten dabei?

- a Nennen Sie Beispiele. Ergänzen Sie gegebenenfalls weitere Themen.

Themen	Interessen und Ziele, z. B.:	
1. Versetzung in eine andere Abteilung	<i>Der Vorgesetzte möchte den Mitarbeiter in eine andere Abteilung versetzen (weil sein Einsatz dort vorteilhaft erscheint). Allerdings will er den Mitarbeiter mit dieser Entscheidung nicht demotivieren.</i> ...	<i>Der Mitarbeiter ist mit seinem derzeitigen Tätigkeitsbereich zufrieden und würde lieber in seiner Abteilung bleiben. Allerdings ist er auch an seiner beruflichen Weiterentwicklung interessiert.</i> ...
2. Änderungen des Aufgaben- und Verantwortungsbereichs	<i>Der Mitarbeiter möchte eine weitere Aufgabe/Verantwortung übernehmen und erwartet auch eine entsprechende Gehaltsverbesserung.</i>	<i>Der Vorgesetzte möchte sicher gehen, dass der Mitarbeiter ...</i>
3. Auslandseinsatz der Mitarbeiter		
4. Arbeitsbedingungen (Überstunden, Arbeitszeit usw.)		
5. Vergütung, Gehalt		
6. Qualifikation, berufliche Weiterbildung		
7. Karriereentwicklung, Beförderung		

- b Haben Sie in letzter Zeit ähnliche Verhandlungen geführt? Berichten Sie.

2. Im Artikel „Aktiv zuhören können“ wird empfohlen, Verständnis für die Interessen und Probleme der Gesprächspartner und -partnerinnen zu zeigen. Lesen Sie den Artikel.

- a Notieren Sie Empfehlungen, die zum „aktiven Zuhören“ gegeben werden.

Das soll man tun:	Das soll man nicht tun:
1. den Gesprächspartner ausreden lassen	
2.	



Aktiv zuhören können

Wenn Sie Ihren Gesprächspartner ausreden lassen, ohne ihn ständig zu unterbrechen, ist er meist auch bereit, Ihnen zuzuhören. Sobald Sie zuhören, ist es Ihr Ziel, die Sichtweise des Partners ganz verstehen zu können. Verstehen heißt allerdings nicht, die Ansichten des Gesprächspartners zu übernehmen.

Viel zu oft hört man nur mit „halbem Ohr“ zu und schenkt die andere Hälfte der Aufmerksamkeit den eigenen Gedanken, die durch die Aussagen des Partners ausgelöst werden. Wer richtig zuhören will, muss schweigen können – nicht nur mit Worten. Wer zuhören will, muss geduldig sein. Zuhören ist aber auch die bewusste Begrenzung des Gesprächspartners auf wesentliche Aussagen bei gleichzeitiger Übermittlung von Wertschätzung und Akzeptanz. Zuhören fordert die volle Aufmerksamkeit für den Gesprächspartner.

Für viele Menschen dient die Kommunikation dazu, sich selbst mitzuteilen und die eigenen Erwartungen zu befriedigen. Andere Menschen wieder sind zu ungeduldig. Sie neigen dazu, bei längeren Ausführungen des Gesprächspartners abzuschalten. Für diese Personen sind die Aussagen des anderen nur ein Warten auf die eigenen Ausführungen. Die Botschaft des anderen führt meist nur dazu, die eigene Aussage zu modifizieren. Diejenigen, die nicht richtig zuhören können, entschuldigen dieses Unvermögen, das nicht selten ein Charakterdefekt ist, mit ihrem Zeitmangel.

Richtig zuhören kann nur derjenige, der sich für den Partner tatsächlich interessiert. Mangelt es an diesem Interesse, dann kann dies weder durch Fachwissen, noch durch Beeinflussungstechniken oder gar Ehrgeiz wettgemacht werden.

(aus: Professionell verhandeln)

- b Entsprechen die folgenden Reaktionen auf Einwände, Bedenken, Zögern von Gesprächspartnern bzw. -partnerinnen den Empfehlungen zum „aktiven Zuhören“? Kreuzen Sie an und erläutern Sie Ihre Antworten.**

Reaktionen	Ja	Nein
a <i>Sie meinen also, ...</i>	☐	☐
b <i>Da müssen Sie sich schon klarer ausdrücken!</i>	☐	☐
c <i>Ich sehe nicht, wo das Problem sein soll.</i>	☐	☐
d <i>Es klingt so, als ob ...</i>	☐	☐
e <i>Es scheint Ihnen also, dass ...</i>	☐	☐
f <i>Habe ich Sie richtig verstanden: ...?</i>	☐	☐
g <i>Ich bin sicher, dass das auch für Sie die beste Lösung ist.</i>	☐	☐
h <i>Ich frage mich, ob ...</i>	☐	☐
i <i>Ich habe den Eindruck, Sie sind verärgert über ... / unzufrieden mit ...</i>	☐	☐
j <i>Ich überlege gerade, ob ... für Sie das Richtige wäre.</i>	☐	☐
k <i>Ich habe Ihnen doch eben schon erklärt, dass ...</i>	☐	☐
l <i>Lassen Sie mich noch mal mit meinen Worten sagen, was ich eben verstanden habe.</i>	☐	☐
m <i>Sie denken/glauben, dass ...</i>	☐	☐
n <i>Sie haben vielleicht das Gefühl, dass ...</i>	☐	☐
o <i>Sie müssen doch einsehen, dass ...</i>	☐	☐
p <i>Was Sie jetzt sagen, fasse ich so auf: ...</i>	☐	☐
q <i>Verstehen Sie denn nicht, dass ...?</i>	☐	☐
r <i>Ich verstehe Ihren Einwand nicht.</i>	☐	☐
s <i>Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie ...</i>	☐	☐

3. Im beruflichen Alltag muss man oft unmissverständlich die eigene Position ausdrücken. Wählen Sie die geeignete Form, um eindeutig auf Bitten oder Forderungen zu reagieren.

a Welche Einstellungen der Gesprächspartner und -partnerinnen signalisieren die Formulierungen a–s? Kreuzen Sie an. (Mehrfachantworten möglich)

- Sie sind bereit, eine Bitte zu erfüllen. (+)
- Sie sind unsicher, wie sie reagieren sollen. (?)
- Sie werden die Bitte ablehnen. (–)

Formulierungen

	+	?	–
a Darf ich Sie daran erinnern, dass ...?	☐	☐	☐
b Das ist eigentlich gegen die Betriebsordnung/Vereinbarung ...	☐	☐	☐
c Das ist zwar eigentlich gegen ... / nicht ..., aber ...	☐	☐	☐
d Ich verstehe zwar ..., aber ...	☐	☐	☐
e Eigentlich ist das nicht ...	☐	☐	☐
f Ausnahmsweise ...	☐	☐	☐
g Gäbe es da wirklich keine andere Lösung?	☐	☐	☐
h Ich möchte Sie darauf hinweisen, dass ...	☐	☐	☐
i Ich würde das natürlich gern machen, ...	☐	☐	☐
j Ist das wirklich so wichtig?	☐	☐	☐
k Könnten Sie da keine andere Lösung finden?	☐	☐	☐
l Sie müssen verstehen, dass ...	☐	☐	☐
m Sie haben sicher Verständnis dafür, dass ich ...	☐	☐	☐
n Natürlich würde ich Ihnen wirklich gern helfen, aber ...	☐	☐	☐
o Das ist / Das geht leider ...	☐	☐	☐
p Sie wissen, dass ...	☐	☐	☐
q Könnte das nicht jemand anderes übernehmen?	☐	☐	☐
r Sonst wäre das kein Problem, aber ausgerechnet ...	☐	☐	☐
s Verstehen Sie das bitte nicht falsch, aber ...	☐	☐	☐

b Lesen Sie die vier Situationen. Sie wollen (in der Rolle der Mitarbeiter oder Vorgesetzten) die Bitte korrekt, aber unmissverständlich ablehnen. Machen Sie Vorschläge für entsprechende Antworten.

Mitarbeiter oder Mitarbeiterin:

1. Sie sind wegen einer heftigen Grippe krankgeschrieben. Ihr Vorgesetzter ruft Sie an, weil am nächsten Tag ein wichtiger Kunde, den Sie normalerweise betreuen, die Firma besucht. Er fragt Sie dringend, ob Sie nicht doch bei dem Gespräch anwesend sein können.
2. Sie sind Mitglied einer Projektgruppe. Der Projektleiter schlägt vor, dass Sie das Protokoll der heutigen Sitzung führen, anschließend ausarbeiten und allen Kollegen zustellen. Sie hatten diese Aufgabe schon bei der letzten Sitzung übernommen.

Vorgesetzter oder Vorgesetzte:

3. Sie sind Leiter der Versandabteilung. Ein Mitarbeiter sucht Sie auf und bittet Sie, am Wochenende einen Firmen-LKW ausleihen zu dürfen, da er umzieht.
4. Einer Ihrer Mitarbeiter hat familiäre Probleme und bittet Sie, seinen Arbeitsplatz früher verlassen zu dürfen. Er ist in den letzten beiden Wochen schon zweimal mit der gleichen Bitte zu Ihnen gekommen und Sie haben Verständnis gezeigt.

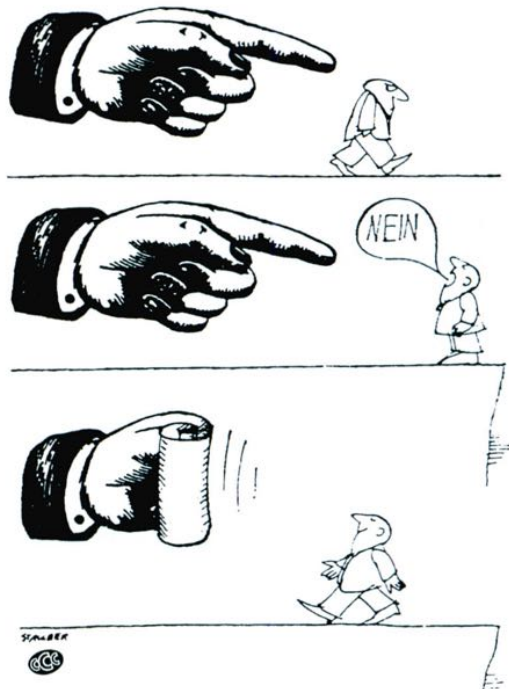
- c Im Artikel „Die Kunst, Nein zu sagen“ werden acht Regeln für das „Nein-Sagen“ genannt. Entsprechen die Antworten, die Sie in Aufgabe b vorgeschlagen haben, diesen Empfehlungen?

Die Kunst, Nein zu sagen

Können Sie niemandem einen Gefallen abschlagen? Und sind Sie stets hilfsbereit? Im Job hilft Ihnen das nicht weiter. Wer immer Ja sagt, killt seine eigene Karriere. (...)

8 Regeln für das Nein

- Klar und deutlich Nein sagen, nie Jein. Geben Sie Ihrem Gegenüber nicht das Gefühl, Ihre Antwort könnte ein Ja beinhalten. Vermeiden Sie Einleitungen wie „Eigentlich würde ich lieber ...“.
- Sagen Sie freundlich, aber bestimmt Nein und schauen Sie ihrem Gegenüber dabei fest in die Augen. Körperhaltung und Mimik sind sehr wichtig. Vermitteln Sie immer Entschlossenheit.
- Sie können ein Nein auch einfach im Raum stehen lassen. Sie sind Ihren Kollegen keine Erklärung schuldig. Zudem wirkt Ihre Verweigerung dadurch umso selbstverständlicher.
- Ihrem Chef gegenüber sollten Sie eine Begründung liefern, aber rechtfertigen Sie sich nicht. Damit würden Sie ein schlechtes Gewissen offenbaren und Ihrem Vorgesetzten eine Angriffsfläche bieten, die er zu seinem Vorteil nutzen kann.
- Geben Sie keine langen Erklärungen ab, das zeigt Ihre Unsicherheit. Wenn Sie etwas ablehnen wollen, kommen Sie gleich auf den Punkt.
- Erfinden Sie keine Gründe. Auch nicht, wenn Sie damit auf größeres Verständnis bei ihren Kollegen stoßen sollten. Bei Nachfragen – und die kommen garantiert – geraten Sie sonst in Schwierigkeiten.
- Bleiben Sie bei Ihrem Nein. Lassen Sie sich nicht durch Schmeicheleien oder Kritik umstimmen. Bleiben Sie standhaft, auch wenn Sie mit Sätzen umgarnt werden wie „Du bist doch unsere Beste.“ oder „Ohne dich werden wir das nicht schaffen!“.
- Wer Nein sagt, stößt häufig auf Unverständnis. Finden Sie sich damit ab, dass Ihr Gegenüber zunächst von Ihnen enttäuscht ist. Warten Sie einfach ab. Auch diese Phase geht vorbei.



(aus: Bizz)

- d Sprechen Ihre deutschsprachigen Partner und Partnerinnen ablehnende Antworten so deutlich und unmissverständlich aus, wie hier empfohlen wird? Verwendet man bei Ihnen einen ähnlich direkten Kommunikationsstil? Darf und soll man auch bei Ihnen (freundlich, aber bestimmt) einfach Nein sagen? Diskutieren Sie im Kurs.



Text 2

B Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen vorbereiten

Fallbeispiel 2: Versetzung nach Deutschland (1)

Ein Unternehmen der Elektroindustrie hat weltweit Niederlassungen und eigene Werke. 10–20% der Mitarbeiter in diesen Niederlassungen kommen aus Deutschland.

Im Rahmen eines internationalen Austauschprogramms sollen umgekehrt Mitarbeiter aus dem jeweiligen Land für ein Jahr nach Deutschland versetzt werden mit dem Ziel, die Qualitätsanforderungen und Produktionsbedingungen in Deutschland kennen zu lernen.

Die Auswahl für einen Einsatz in Deutschland wird in den Werken auch immer als eine Auszeichnung für besondere Leistungen verstanden. Die Personalleiterin der Niederlassung im Land X hat den Auftrag, die vorgesehene Anzahl von fünf Mitarbeitern zur Teilnahme am Austauschprogramm zu bewegen.



1. Welche Ziele der Unternehmensleitung werden im Fallbeispiel genannt, welche weiteren Ziele kann man sich vorstellen? Was kann Mitarbeiter dazu bewegen, ein solches Angebot anzunehmen oder abzulehnen? Notieren Sie Stichworte.

Ziele des Unternehmens	Gründe für den Mitarbeiter, das Angebot ...	
	anzunehmen	abzulehnen

2. Welche Fragen werden Mitarbeiter sicher stellen, bevor sie auf ein solches Angebot antworten? Nennen Sie Beispiele.

- Habe ich Anrecht auf ...?
- Beahlt das Unternehmen ...?
- Was ist für ... vorgesehen?
- Wie ist ... geregelt?
- Wäre/Würde ...?

Fallbeispiel 2: Versetzung nach Deutschland (2)

Die Unternehmensleitung erwartet von der Personalleiterin, Frau Kiefer, dass sie die gewünschte Anzahl von qualifizierten Mitarbeitern zur Annahme des Angebots bewegen kann. Frau Kiefer weiß aber aus Erfahrung, dass viele Mitarbeiter sich scheuen, den vertrauten Arbeitsplatz im heimischen Unternehmen aufzugeben. Allerdings will sie das Einverständnis zur Teilnahme am Austauschprogramm nicht mit überhöhten Zugeständnissen „erkaufen“. Die betroffenen Mitarbeiter sollen das Angebot als Anerkennung verstehen und dadurch zu weiteren, guten Leistungen motiviert werden.

3. Markieren Sie Erklärungen der Personalleiterin bei der Gesprächseröffnung, die Ihnen besonders geeignet (++) , geeignet (+) oder nicht geeignet (-) erscheinen. Erläutern Sie Ihre Antworten.

Erklärungen der Personalleiterin	++	+	-
<i>In diesem Jahr sind Sie an der Reihe und wir gehen natürlich davon aus, dass Sie diese Chance wahrnehmen.</i>	☐	☐	☐
<i>Sie sind uns als außergewöhnlich motivierter Mitarbeiter aufgefallen, deshalb möchten wir Ihnen in diesem Jahr diese Chance bieten.</i>	☐	☐	☐
<i>Wir schätzen Sie hier als kompetenten Mitarbeiter in unserer Niederlassung, aber Sie verstehen sicher, dass Ihre berufliche Weiterentwicklung in unserem Unternehmen die Teilnahme an diesem Austauschprogramm erfordert.</i>	☐	☐	☐
<i>Wir würden uns freuen, wenn auch Sie an diesem Austauschprogramm teilnehmen würden.</i>	☐	☐	☐
<i>Für die weitere Entwicklung unserer Niederlassung hier in ... wäre es unerlässlich, dass Sie an dem Austauschprogramm teilnehmen.</i>	☐	☐	☐
<i>Die Unternehmensleitung in Deutschland legt großen Wert auf dieses Programm und macht spätere Beförderungen von einer Teilnahme abhängig.</i>	☐	☐	☐
<i>Sie werden als kompetenter Mitarbeiter geschätzt und eine Teilnahme an diesem Programm würde natürlich Ihre berufliche Weiterentwicklung im Unternehmen sehr fördern.</i>	☐	☐	☐
<i>Fünf Mitarbeiter unserer Niederlassung sollen an dem Programm teilnehmen. Drei haben sich bisher bereit erklärt. Wir hoffen also, dass auch Sie mitmachen werden.</i>	☐	☐	☐

4. Bereiten Sie die Gesprächsführung in der Rolle der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor.

a Formulieren Sie mögliche Einwände von Mitarbeitern, um dieses Angebot (zunächst einmal) abzulehnen.

- Also, ich bin sehr dankbar für dieses Angebot, aber ...
- Vielen Dank für dieses interessante Angebot. Leider / Zu meinem Bedauern wird es mir nicht möglich sein, ...
- Ich sehe natürlich den Vorteil dieses Austauschprogramms, aber ...
- Es würde mich wirklich sehr interessieren, an ... teilzunehmen, aber leider ...
- Ich hoffe auf Ihr Verständnis, wenn ich dieses Angebot leider ablehnen muss. ...
- Eine längere Abwesenheit von meiner Abteilung / von zu Hause erscheint mir sehr schwierig, da ...
- Ich mache/habe jetzt zurzeit gerade ..., deshalb sehe ich keine Möglichkeit, ...
- Ich glaube nicht, dass ich ..., denn ...
- Eine Teilnahme an ... kommt leider für mich nicht infrage, da ...
- Ich sehe folgende Schwierigkeiten: ...
- Das ist deswegen ein Problem (für mich), weil ...
- Das hätte (für mich) ... zur Folge, dass ...

b Von welchen Bedingungen oder Forderungen könnten Sie die Annahme des Angebots abhängig machen? Nennen Sie Beispiele.

- Wenn ..., dann ...
- Bedingung wäre für mich, dass ...
- Das wäre für mich nur möglich, wenn ...
- Könnte ich davon ausgehen, dass ...?
- Könnten Sie mir zusagen/zusichern, dass ...?
- Ist es vorgesehen, dass ...?
- Würde das Unternehmen ...?
- ..., allerdings müsste die Firma dann ...

5. Bereiten Sie die Gesprächsführung in der Rolle der Personalleiterin vor.

a Mit welchen Argumenten kann die Personalleiterin den Einwänden der Mitarbeiter oder Mitarbeiterinnen (Aufgabe 4.a) begegnen? Formulieren Sie mögliche Antworten.

- *Dieses Problem stellt sich für die meisten Mitarbeiter, die an ... teilnehmen. Wir schlagen deshalb die folgende Lösung vor: ...*
- *Sie sind besorgt um ... Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie wir hier eine Lösung finden können.*
- *Ja, das ist natürlich ein Problem. Welche Möglichkeiten sehen Sie, um eine befriedigende Lösung zu finden / ...?*
- *Angenommen, Sie/wir würden ... Wäre das eine befriedigende Lösung für Sie?*
- *Sehen Sie keine Möglichkeit, ...?*
- *Glauben Sie nicht, dass Sie ... könnten?*
- *Ich verstehe natürlich Ihr Problem / Ihre Bedenken, aber Sie wissen sicher / wir können nicht ...*
- *Das ist richtig. / Das stimmt. / Da haben Sie Recht. Allerdings/Aber Sie sollten nicht vergessen / auch berücksichtigen, dass ...*

b Welche der folgenden Äußerungen würden Sie empfehlen (+), um nicht erfüllbare Forderungen der Mitarbeiter (Aufgabe 4.b) zurückzuweisen, von welchen würden Sie abraten (-)? Kreuzen Sie an und erläutern Sie Ihre Antworten.

	+	-
1. <i>Da lässt sich vielleicht etwas machen, aber ich brauche jetzt zunächst einmal Ihr grundsätzliches Einverständnis.</i>	☐	☐
2. <i>Ich schlage vor, dass ich Ihnen zunächst die Rahmenbedingungen, die für dieses Austauschprogramm festgelegt wurden, kurz skizziere und dass wir dann sehen, welchen Spielraum es für ... gibt.</i>	☐	☐
3. <i>Da muss ich Sie vor eine klare Wahl stellen: Entweder Sie ..., oder Sie ...</i>	☐	☐
4. <i>Das geht über die Mittel, die uns für dieses Programm zur Verfügung stehen, hinaus. / Das ist im Rahmen dieses Programms nicht vorgesehen. Aber ich möchte Sie gern genauer über die Vorteile und Bedingungen (des Austauschprogramms) informieren, bevor Sie eine Entscheidung treffen.</i>	☐	☐
5. <i>Nein, das wird nicht möglich sein. Ich muss Sie da vor eine klare Wahl stellen. Entweder ..., oder ...</i>	☐	☐
6. <i>Ich verstehe Ihr Anliegen. Wir sollten aber zunächst die Einzelheiten (des Austauschprogramms) besprechen und dann überlegen, welche Lösung wir (für Ihr Problem) finden können.</i>	☐	☐
7. <i>Für die Unternehmensleitung ist dieses Angebot eine Auszeichnung und wichtige Chance für Ihre berufliche Weiterentwicklung. Sie können doch nicht von der Firma erwarten, dass sie ...</i>	☐	☐

C Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen führen

1. Orientieren Sie sich an den Gegebenheiten in Ihrem realen beruflichen Umfeld und legen Sie Rahmenbedingungen (Unternehmensleitung) bzw. Erwartungen (Mitarbeiter) für eine einjährige Versetzung nach Deutschland fest.

- a Notieren Sie Stichworte zu den Rahmenbedingungen oder Erwartungen.
Arbeiten Sie dabei in zwei Gruppen (A, B).

Gruppe A: betroffene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Gruppe B: Personalleiter oder -leiterinnen

	Rahmenbedingungen/Erwartungen
1. finanzielle Anreize, Gehaltsentwicklung	
2. Tätigkeitsbereich, Abteilung, Arbeitsplatz, Stellung im Mutterunternehmen in Deutschland	
3. Tätigkeitsbereich, Abteilung, Arbeitsplatz, Stellung im heimischen Unternehmen (nach der Rückkehr)	
4. Wohnung, Unterbringung	
5. mit/ohne Begleitung der Familie	
6. entstehende Kosten/Belastungen für die betroffenen Mitarbeiter	
7. Anspruch auf (Anzahl von) Reisen von Deutschland ins Heimatland	
8. Vorbereitung auf den Aufenthalt / die Tätigkeit in Deutschland	
9. berufliche Konsequenzen/Nachteile bei Ablehnung des Angebots	

- b Legen Sie für die verschiedenen Verhandlungspunkte Ihren Verhandlungsspielraum und Ihre Argumente in Stichworten fest.

zum Beispiel: Mitarbeiter/Mitarbeiterin X (Gruppe A)

	Erwartungen	Verhandlungsspielraum	Argumente
1. finanzielle Anreize, Gehaltsentwicklung	Gehaltserhöhung für Versetzung nach Deutschland	Minimum: verbindliche Zusage einer Gehaltserhöhung nach Rückkehr aus Deutschland	Teilnahme am Austauschprogramm = zusätzliche Leistung von Ihnen!
2.			

zum Beispiel: Personalleiter/Personalleiterin Y (Gruppe B)

	Rahmenbedingungen	Verhandlungsspielraum	Argumente
1. finanzielle Anreize, Gehaltsentwicklung	– Prämie für Kaufkraftausgleich (Aufenthalt in Deutschland) ist vorgesehen – keine verbindlichen Zusagen über Gehaltserhöhungen	Hinweis: In den vergangenen Jahren wurden betroffene Mitarbeiter nach ihrer Rückkehr meistens befördert.	Teilnahme am Austauschprogramm = Zeichen von Anerkennung!
2.			



- S. 56 c Notieren Sie wichtige Formulierungen, die Sie bei der Verhandlung verwenden wollen.

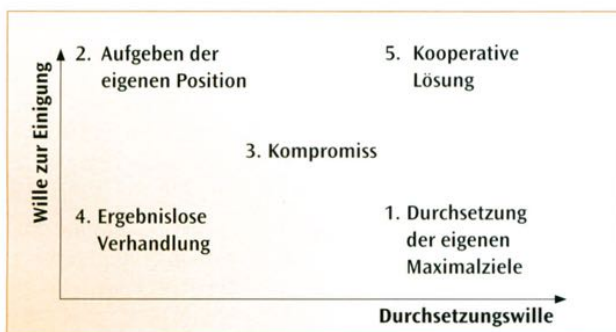
2. Führen Sie die Verhandlung über eine Versetzung nach Deutschland.

- a Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung. Notieren Sie in Stichworten die Ausgangspositionen der Verhandlungspartner zu den verschiedenen Gesprächspunkten und das jeweilige Verhandlungsergebnis.

PL = Personalleiter/-leiterin MA = Mitarbeiter/Mitarbeiterin Erg. = Verhandlungsergebnis

	PL	MA	Erg.
1. finanzielle Anreize, Gehaltsentwicklung			
2. Tätigkeitsbereich, Abteilung, Arbeitsplatz, Stellung im Mutterunternehmen in Deutschland			
3. Tätigkeitsbereich, Abteilung, Arbeitsplatz, Stellung im heimischen Unternehmen (nach der Rückkehr)			
4. Wohnung, Unterbringung			
5. mit/ohne Begleitung der Familie			
6. entstehende Kosten/Belastungen für die betroffenen Mitarbeiter			
7. Anspruch auf (Anzahl von) Reisen von Deutschland ins Heimatland			
8. Vorbereitung auf den Aufenthalt / die Tätigkeit in Deutschland			
9. berufliche Konsequenzen/Nachteile bei Ablehnung des Angebots			

- b Beobachter: Wie beurteilen Sie das Verhandlungsergebnis für die beiden Verhandlungspartner? Notieren Sie PL und MA in der Grafik. Erläutern Sie Ihre Beurteilung.



(aus: Rhetorik: Hart verhandeln – erfolgreich argumentieren)

- c Gesprächspartner: Vergleichen Sie Ihre Ziele mit dem Verhandlungsergebnis. Beschreiben Sie den Verhandlungsverlauf aus Ihrer Sicht.
- d Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.



C Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen führen

D Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten

Fallbeispiel 2: Versetzung nach Deutschland (3)

Frau Kiefer, die Personalleiterin, hat Herrn Bonca, einen der ausgewählten Mitarbeiter, zu einem Gespräch eingeladen. Nach einigen Ausführungen zu den Zielen des Austauschprogramms erklärt sie Herrn Bonca, dass er aufgrund seiner guten Leistungen und engagierten Mitarbeit für die Teilnahme am Programm vorgeschlagen wurde.

2 1. Hören Sie das Gespräch.

a Welche der folgenden Aussagen treffen für Herrn Bonca zu? Kreuzen Sie an.

Ausgangsposition von Herrn Bonca

1. Er war entschlossen, das Angebot abzulehnen. ☐
2. Er war unsicher, ob er das Angebot annehmen sollte oder nicht. ☐
3. Es ging ihm darum, die bestmöglichen Bedingungen auszuhandeln. ☐

Position von Herrn Bonca am Ende des Gesprächs

1. Er wird das Angebot annehmen. ☐
2. Er ist weiterhin unsicher, ob er es annehmen soll. ☐
3. Er wird es wahrscheinlich ablehnen. ☐

b Wie beurteilen Sie die Gesprächsführung von Frau Kiefer? Kreuzen Sie an.

Gesprächsführung von Frau Kiefer

1. Sie übt Druck aus. ☐
2. Sie vertritt kompromisslos die Unternehmensziele. ☐
3. Sie beschränkt sich auf eine Darstellung der Sachlage. ☐
4. Sie versucht, den Mitarbeiter zu überzeugen. ☐
5. Sie zeigt Verständnis für Einwände. ☐
6. Sie macht begrenzte Zugeständnisse. ☐
7. Sie macht weitgehende Zugeständnisse. ☐



2. Lesen Sie das Gespräch (Seite 58).

- a Welche Fragen, Einwände oder Wünsche äußert Herr Bonca? Welche Vorschläge und Angebote macht Frau Kiefer? Notieren Sie Stichworte zu den einzelnen Gesprächspunkten.

Gesprächspunkte	Herr Bonca	Frau Kiefer
1. Beförderung		
2. derzeitiger Arbeitsplatz		
3. Einsatz in Deutschland		
4. Vorbereitung		
5. Aufenthalt in D ohne Familie		
5.a Wohnung		
5.b Heimflüge		
6. Aufenthalt in D mit Familie		
6.a Wohnung		
6.b Heimflüge		
6.c Einschulung der Kinder		
6.d Sprachunterricht: Ehefrau und Kinder		
6.e Betreuung der Schwiegereltern		
6.f eigene Wohnung des Mitarbeiters		

- b Wie schätzen Sie selbst das Angebot des Unternehmens ein? Wären Sie persönlich interessiert?

3. Herr Bonca betont sehr eindringlich die Bedeutung seiner familiären Verpflichtungen. Diskutieren Sie im Kurs die folgenden Fragen.

- ▶ Würden Sie familiären Problemen bei einer ähnlichen Verhandlung (in Ihrem Land) das gleiche Gewicht geben? Würden Ihre Gesprächspartner dafür Verständnis haben?
- ▶ Würden Sie bei deutschsprachigen Gesprächspartnern Verständnis dafür voraussetzen?

4. Bereiten Sie das Gespräch zwischen Frau Kiefer und Herrn Bonca vor. Verwenden Sie dabei Ihre Notizen aus Aufgabe 2.a.

- a Legen Sie entsprechend Ihrer Rolle Ihren Verhandlungsspielraum (Maximum- und Minimumziele) zu den jeweiligen Punkten fest.

Ihre Angebote oder Wünsche sollten nicht unbedingt identisch mit denen im Gespräch zwischen Frau Kiefer und Herrn Bonca sein.

- b Notieren Sie wichtige Formulierungen, die Sie bei der Verhandlung verwenden wollen.

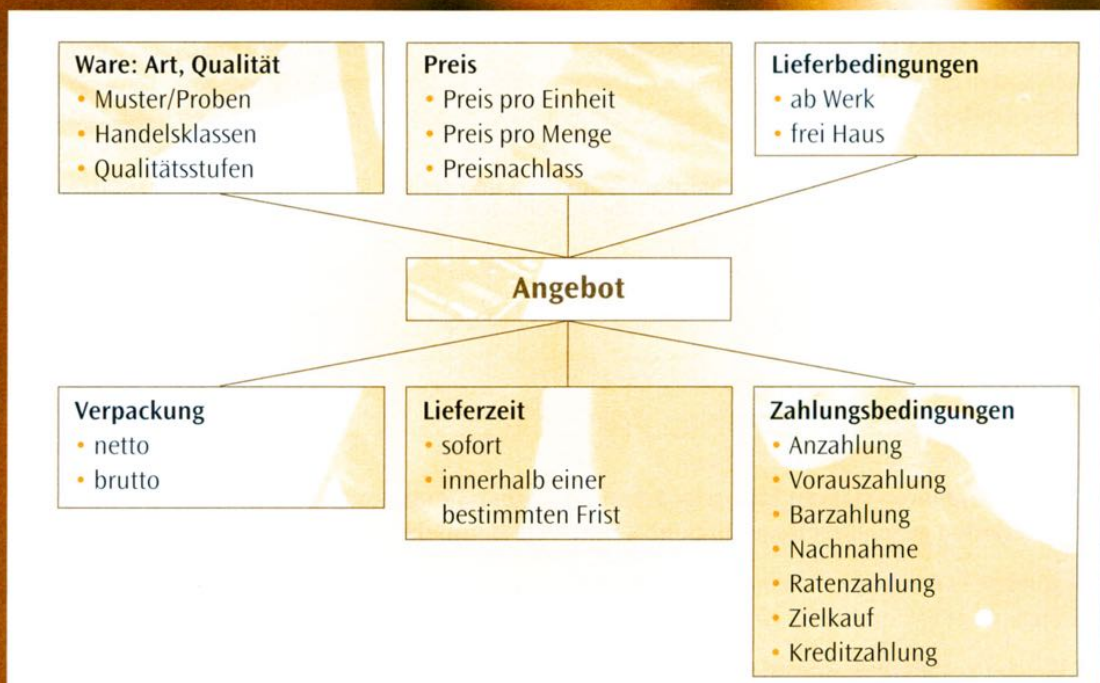
5. Führen Sie das Gespräch mit einem Partner oder Partnerin.

6. Erläutern Sie aus Ihrer Sicht die Ergebnisse, den Verlauf der Verhandlung und den Verhandlungsstil Ihres Partners oder Ihrer Partnerin.

 Text 3

Teil

IV



Mit Kunden oder Lieferanten/Herstellern
über einen Auftrag verhandeln

- A Eine Verhandlung zwischen Lieferanten/Herstellern und Kunden vorbereiten
- B Über ein Angebot verhandeln
- C Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten
- D Mit Kunden und Lieferanten des eigenen Unternehmens verhandeln

A Eine Verhandlung zwischen Lieferanten/Herstellern und Kunden vorbereiten

Fallbeispiel 3: Druckerei Beierdruck (1)

Die Druckerei Beierdruck wird von Herrn Beier als Familienbetrieb geführt. Das Unternehmen hat sich in den letzten Jahren zu einer „Allround-druckerei“ entwickelt und bearbeitet Aufträge von der Visitenkarte und Briefpapier bis hin zu Etiketten aller Art.

Die Auftragslage insgesamt ist mittelmäßig, die Preise für Papier und Farben sind gestiegen, doch macht es die Marktlage schwierig, diese zusätzlichen Kosten an die Kunden weiterzugeben. Die Wettbewerbsslage ist außerdem zurzeit angespannt,

denn neue Druckereien haben sich im gleichen geographischen Raum etabliert.

Firma Beierdruck hat eine schriftliche Anfrage von Firma Weinkiefer GmbH erhalten. Geplant ist der Druck der grafisch neu gestalteten Weinetiketten für die neue Weinflaschengeneration. Firma Beierdruck hat in der Vergangenheit schon mehrfach Aufträge für die Weinkiefer GmbH ausgeführt. Herr Beier hat ein Angebot mit Druckproben erstellt und an die Weinkiefer GmbH gesandt. Nach einer Woche ruft er den Einkäufer, Herrn Müller, an.

1. Notieren Sie Stichworte zur Verhandlungssituation und stellen Sie sie kurz zusammenfassend dar.

Unternehmen (Name) / Tätigkeit	A:	B:
Gegenstand der Geschäftsbeziehung		
Konkreter Gesprächsanlass		
Verhandlungsposition des Herstellers (Beierdruck)		

2. Welche Faktoren stärken bzw. schwächen die Verhandlungsposition eines Herstellers oder Lieferanten gegenüber dem Kunden? Nennen Sie Beispiele.

- günstige Faktoren, z. B.: *dominante Marktposition ...*
- ungünstige Faktoren, z. B.: *Lieferprobleme bei vorangegangenen Aufträgen ...*

3. Welche Verhandlungspositionen der beiden Gesprächspartner werden in den folgenden Gesprächsbeiträgen deutlich? Kreuzen Sie an und erläutern Sie Ihre Antworten.

Verhandlungsposition: -- = sehr schwach - = schwach + = stark ++ = sehr stark

Gesprächseröffnungen von Herrn Beier	--	-	+	++
a Ich wollte nur kurz nachfragen, ob Sie unser Angebot, das wir Ihnen in der letzten Woche zugeschickt haben, schon prüfen konnten.	☐	☐	☐	☐
b Wir haben bisher noch keine Antwort von Ihnen auf das Angebot, das wir Ihnen vor einer Woche zugeschickt haben.	☐	☐	☐	☐
c Sie hatten uns eine Anfrage zugeschickt und ich wollte mich erkundigen, ob unser Angebot und die beigelegten Druckproben Ihren Anforderungen entsprechen.	☐	☐	☐	☐
d Das Angebot, das wir Ihnen letzte Woche zugeschickt haben, müssten Sie sehr schnell wahrnehmen, denn unsere Kapazitäten sind zurzeit stark ausgelastet.	☐	☐	☐	☐
e Sie hatten uns eine Anfrage zugeschickt und nun würde ich natürlich gern wissen, was Sie von unserem Angebot halten.	☐	☐	☐	☐

Antworten von Herrn Müller

	--	-	+	++
a Ja ... Worum ging es dabei?	☐	☐	☐	☐
b Gut, dass Sie anrufen. Ich habe Ihr Angebot gerade vor mir liegen.	☐	☐	☐	☐
c Entschuldigen Sie, Herr Beier, dass ich Sie bisher noch nicht anrufen konnte. Aber bei uns ist zurzeit Hochbetrieb wegen ...	☐	☐	☐	☐
d Moment ... Ja, richtig. Das Angebot liegt mir vor. Allerdings hatte ich noch keine Zeit, reinzuschauen.	☐	☐	☐	☐
e Können Sie in dieser Angelegenheit nächste Woche noch mal anrufen? Ich kann Ihnen da jetzt zurzeit noch nichts sagen.	☐	☐	☐	☐

4. Die Grafik auf der Titelseite (Seite 29) nennt die Angaben, die das Angebot eines Lieferanten oder Herstellers üblicherweise enthält. Klären Sie gemeinsam die Bedeutung dieser Angaben.

- „Lieferung ab Werk“ bedeutet, dass ...
- Es gibt verschiedene Arten von „Preisnachlässen“, z. B. ...  Text 4

5. Welche Ziele haben Kunden bei der Verhandlung über ein Angebot?

a Nennen Sie Beispiele.

- Sie versuchen, ... auszuhandeln.
- Sie verlangen ... / Sie fordern ...
- Der Hersteller/Lieferant soll ...
- Preisnachlass (gewähren)
- kürzere Lieferfristen (zusichern)
- die Verpackungs- oder Lieferkosten (übernehmen)
- bei den Zahlungsbedingungen (entgegenkommen)
- längere Zahlungsfristen (gewähren)
- größere/kleinere Mengen (liefern)
- beschädigte Ware (zurücknehmen)

b Formulieren Sie entsprechende Forderungen oder Wünsche.

- | | |
|---|---|
| a Also, wenn Sie den Auftrag von uns bekommen wollen, müssen Sie ... | h Wir dürfen sicher hoffen, dass Sie uns als lang-jährigen Kunden bei/mit ... entgegenkommen. |
| b Die Angebote Ihrer Wettbewerber sind wesentlich günstiger, was ... betrifft! | i Grundsätzlich interessiert uns Ihr Angebot, aber wir haben ein Problem mit Ihren ... |
| c Wir können Ihnen den Auftrag leider nur geben, wenn ... | j Wenn Sie mit uns ins Geschäft kommen wollen, müssen Sie ... |
| d Mit diesen Preisen haben Sie keine Chance: ... | k Wir müssten noch einmal über ... sprechen. |
| e ... Sie in Ihrem Angebot nennen, entsprechen nicht unseren Vorstellungen. Sie müssten uns da einen besseren/anderen Vorschlag machen. | l Was ... betrifft: Lässt sich da nicht etwas machen? |
| f Ihre ... sind für uns nicht akzeptabel! | m Sie fordern ... Ich erwarte, dass Sie mir da ein besseres Angebot machen. |
| g Wir wollen natürlich gern mit Ihnen im Geschäft bleiben, aber ... | n Könnten Sie uns bei ... nicht etwas entgegenkommen? |

c Bei welchen Formulierungen (a–n) wird eine stärkere bzw. schwächere Verhandlungsposition des Kunden besonders deutlich?

6. Mit welchen Argumenten kann der Lieferant oder Hersteller den Wünschen und Forderungen des Kunden begegnen?

a Machen Sie Vorschläge und notieren Sie Stichworte.

Forderungen/Wünsche des Kunden	mögliche Gegenargumente des Lieferanten/Herstellers
1. niedrige Preise	
2. kürzere Lieferfristen	
3. bessere Zahlungsbedingungen	

b Formulieren Sie Antworten des Lieferanten oder Herstellers, mit denen er Zugeständnisse verweigert.

- | | |
|--|---|
| <p>a Wir würden Ihnen gern bei ... entgegenkommen, aber wir haben da leider absolut keinen Spielraum. Sie wissen, dass ...</p> <p>b Wir pflegen grundsätzlich keinen/keine/kein ... zu geben.</p> <p>c Aufgrund ... ist es uns leider nicht möglich, ...</p> <p>d Wegen ... können wir unser Angebot leider nicht verändern.</p> <p>e Wir haben Ihnen als langjährigen Kunden schon die günstigsten Konditionen eingeräumt. Aufgrund ... können wir leider ...</p> | <p>f Unser Angebot entspricht den derzeitigen Marktkonditionen. Wir sehen keine Möglichkeit, Ihnen ... einzuräumen.</p> <p>g Wir können aufgrund ... kein günstigeres Angebot machen.</p> <p>h ... erlaubt/erlauben uns leider nicht, Ihnen ein anderes Angebot zu machen.</p> <p>i ... Wir sehen leider keine Möglichkeit, ..., denn ...</p> |
|--|---|

c Bei welchen Formulierungen (a–i) wird eine stärkere bzw. schwächere Verhandlungsposition des Lieferanten oder Herstellers besonders deutlich?

d Formulieren Sie Antworten des Lieferanten oder Herstellers, in denen er Zugeständnisse macht bzw. an bestimmte Bedingungen bindet.

- Wir kommen Ihnen bei ... gern entgegen, wenn Sie Ihrerseits ...
- Welches sind genau Ihre Vorstellungen in Bezug auf ...
- Wenn Sie bereit sind, ..., können wir Ihnen ...
- Wir bieten Ihnen gern ..., allerdings müssten Sie ...
- Gut, ich werde in der ... (Abteilung) prüfen/nachrechnen lassen, ob wir ... Ich rufe Sie umgehend zurück.
- Aufgrund unserer langen Geschäftsbeziehungen kommen wir Ihnen gern bei ... entgegen. Wir dürfen sicher erwarten, dass Sie dies bei späteren Aufträgen berücksichtigen.
- Wir haben zwar keinen sehr großen Spielraum, doch wir können Ihnen als langjährigem Kunden ... einräumen/anbieten/gewähren/zusagen.
- Angenommen, wir würden Ihnen bei ... entgegenkommen. Wären Sie dann bereit, ...?
- Da lässt sich vielleicht etwas machen. Wären Sie mit ... einverstanden?

7. Beide Gesprächspartner oder -partnerinnen können verschiedene Strategien verwenden, um ihre Ziele zu erreichen. Welche Strategien (1–5) werden in den Äußerungen deutlich? Notieren Sie 1–5 und erläutern Sie Antworten.

Strategie

1. Die Dauer/Qualität der Geschäftsbeziehung betonen.
2. Die persönliche Wertschätzung des Partners bekunden.
3. An die Loyalität des Geschäftspartners appellieren.
4. Die derzeitige Wettbewerbsslage herausstellen.
5. Den Geschäftspartner unter Druck setzen.



Äußerungen des Herstellers/Lieferanten

1–5

- a Sie wissen, dass wir zurzeit in einer etwas schwierigen Phase sind. Ich hoffe ...
- b Sie kennen die (für uns günstige) Marktlage genauso gut wie ich. ...
- c Wir haben Ihnen als langjährigem Kunden doch bisher immer besonders günstige Konditionen geboten, ...
- d Wir sind bisher immer zu einer befriedigenden Lösung für beide Seiten gekommen. Ich hoffe also, ...
- e Uns liegt natürlich viel daran, unsere langjährige Geschäftsbeziehung mit Ihnen fortzusetzen, ...
- f Sie waren bisher mit unseren ... zufrieden, ...
- g Wir arbeiten doch nun schon seit ... zusammen und ich habe Sie immer als fairen/faire Geschäftspartner/Geschäftspartnerin geschätzt. ...
- h Wenn unser Angebot nicht Ihren Vorstellungen entspricht, können Sie ja ...
- i Sie kennen ja die Lage, und im Augenblick würde es uns natürlich helfen, wenn ...
- j Unser Angebot ist bis zum ... (Datum) befristet. Wenn Sie zu den genannten Konditionen bestellen wollen, müssen Sie sich sehr schnell entscheiden.

Äußerungen des Kunden

1–5

- k Wir haben mehrere Angebote Ihrer Wettbewerber vorliegen. ...
- l Ich erinnere Sie daran, dass es bei Ihren letzten Lieferungen mehrfach Probleme mit/bei ... / wegen ... gab. Sie verstehen sicher, dass ...
- m Sie kennen die Marktlage und wissen, dass ...
- n Wir sind doch bisher immer zu einem befriedigenden Abschluss gekommen. ...
- o Wir haben Ihr Unternehmen bisher immer als zuverlässigen Lieferanten geschätzt.
- p Wir sind seit vielen Jahren Kunde bei Ihnen und dürfen sicher erwarten, ...
- q Ich habe die Zusammenarbeit mit Ihnen immer geschätzt. Wir werden doch sicher auch dieses Mal zu einem befriedigenden Ergebnis kommen.
- r Ich bin Ihnen auch bei verschiedenen Gelegenheiten entgegengekommen. Ich darf also hoffen, dass ...
- s Sie wissen ja, dass es eine Reihe neuer Anbieter in Ihrem Bereich gibt ...
- t Wenn Sie mit uns ins Geschäft kommen / im Geschäft bleiben wollen, müssten Sie uns sowohl ... als auch ... anbieten.

B Über ein Angebot verhandeln

BEIERDRUCK

Angebot: Bedruckte Etiketten entsprechend Ihren Vorgaben

Etiketten Typ BE-9

	bei Abnahme von	Stückpreis
Papierqualität B	bis zu 10.000 Stück	0,25 €
	ab 10.000 Stück	0,22 €
Papierqualität A	bis zu 10.000 Stück	0,35 €
	ab 10.000 Stück	0,32 €

Lieferfristen

6 Wochen nach Bestellung

Lieferbedingungen

ab Werk

Zahlungsbedingungen

1 Woche 2%, 30 Tage netto

1. Bereiten Sie eine Verhandlung zwischen Herrn Beier (Beierdruck) und Herrn Müller (Weinkiefer GmbH) über das obige Angebot vor. Arbeiten Sie in zwei Gruppen (A, B).

Gruppe A: Sie vertreten die Firma Beierdruck. Ihre Interessen und Ziele:

- Ihre Gewinnspanne ist bei einer der beiden Papierqualitäten höher.
- Kürzere Lieferfristen würden Sie bei der Ausführung anderer Aufträge in Schwierigkeiten bringen.
- Wenn Sie dem Kunden bessere Zahlungsbedingungen einräumen, kann sich das „herumsprechen“ und dann könnten auch andere Kunden diese von Ihnen fordern.
- Die Weinkiefer GmbH ist ein Großkunde, den Sie nicht verlieren wollen.

- a Notieren Sie die Priorität Ihrer Verhandlungsziele (1 = höchste Priorität).

Ihre Verhandlungsziele	Priorität 1–4
1. jeglichen Preisnachlass vermeiden	
2. einen Preisnachlass bei Papierqualität _____ vermeiden	
3. Zusage von kürzeren Lieferfristen vermeiden	
4. keine für Sie ungünstigeren Zahlungsbedingungen akzeptieren	

- b Welche sind die maximalen Zugeständnisse, zu denen Sie bereit sind? Notieren Sie entsprechende Angaben.

		max. Zugeständnisse
Preise	Papierqualität A	____ % = _____ €
	Preisnachlass ab _____ (Menge)	____ % = _____ €
	Papierqualität B	____ % = _____ €
	Preisnachlass ab _____ (Menge)	____ % = _____ €
Lieferfristen	Verkürzung der Lieferfrist auf	____ Wochen
Zahlungsbedingungen	Skonto bei Sofortzahlung	____ % Skonto
	(oder) Zahlungsziel	____ Wochen

Gruppe B: Sie vertreten die Firma Weinkiefer GmbH. Ihre Interessen und Ziele:

- Nur einwandfreie Qualität der Etiketten gewährleistet eine störungsfreie Weiterverarbeitung bei Ihnen.
- Beierdruck ist als zuverlässiger Lieferant bekannt. Mit anderen Druckereien haben Sie mehrfach Probleme (Lieferfristen, Qualität) gehabt.
- Beim Auftragsvolumen (Etiketten) haben Sie einen gewissen Spielraum. Jedoch steigt mit der Menge auch das Risiko, dass Sie aufgrund von Sortimentsänderungen bei Ihnen nicht alle bedruckten Etiketten verwenden können.
- Kurze Lieferfristen erleichtern Ihnen erheblich die eigene Produktions- und Absatzplanung.
- Sie haben mit anderen Lieferanten günstigere Zahlungsbedingungen ausgehandelt. Wenn Sie bei diesem Lieferanten ungünstigere Zahlungsbedingungen akzeptieren, erfahren es die anderen Lieferanten und könnten dann auch neue Forderungen stellen.

a Bestimmen Sie den Inhalt Ihres Auftrags. Notieren Sie Stichworte.

1. Papierqualität, die Sie bestellen wollen	
2. Menge, die Sie bestellen wollen	
3. (größere) Menge, die Sie eventuell bestellen könnten	

b Was sind Ihre Verhandlungsziele? Notieren Sie entsprechende Angaben und die Priorität dieser Ziele (1 = höchste Priorität).

Ihre Verhandlungsziele	Verbesserung des Angebots	Priorität 1–4
1. Preisnachlass bei Abnahme: bis zu 10 000 Stück	___ % = ___ €	
2. Preisnachlass bei Abnahme: ab 10 000 Stück	___ % = ___ €	
3. kürzere Lieferfrist	___ Wochen	
4. günstigere Zahlungsbedingungen	___ % Skonto ___ Wochen Zahlungsziel	



2. Notieren Sie wichtige Formulierungen für die verschiedenen Phasen der Verhandlung.



S. 51

Phasen einer Verhandlung

1. Eröffnung
2. Situationsdarstellung
3. Vorschläge zum Vorgehen
4. Diskussion: Forderungen, Einwände, Angebote ...
5. Festhalten der Ergebnisse
6. Abschluss

3. Führen Sie die Verhandlung zwischen Herrn Beier und Herrn Müller mit einem Partner oder einer Partnerin.

a Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung der beiden Verhandlungspartner.

- Notieren Sie die Forderungen und Wünsche des Kunden, die Reaktionen des Herstellers sowie die jeweiligen Verhandlungsergebnisse.

Verhandlungspunkte	Kunde	Hersteller	Verhandlungsergebnis
Mengen			
Preise			
Lieferfristen			
Zahlungsbedingungen			

- Welche Strategien verwenden beide Verhandlungspartner, um ihre Ziele zu erreichen?
Notieren Sie die Häufigkeit der Gesprächsbeiträge anhand der Strichliste.

Gesprächsbeiträge	A	B
Der Gesprächspartner ...		
– verwendet sachliche Argumente.		
– betont die Dauer/Qualität der Geschäftsbeziehung.		
– bekundet seine persönliche Wertschätzung des Partners.		
– appelliert an die Loyalität des Geschäftspartners.		
– signalisiert Verständnis für die Position des Partners.		
– stellt die derzeitige Wettbewerbslage heraus.		
– setzt den Geschäftspartner unter Druck.		

b Beobachter: Erläutern Sie die Beobachtungsergebnisse.

c Verhandlungspartner: Erläutern Sie den Verhandlungsverlauf und das Gesprächsergebnis aus Ihrer Sicht.

d Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

C Verhandlungsführung und Verhandlungsergebnisse auswerten

Fallbeispiel 3: Druckerei Beierdruck (2)

Herr Beier (Beierdruck) führt das Gespräch mit Herrn Müller (Weinkiefer GmbH).



3 1. Hören Sie das Gespräch.

- Wie beurteilen Sie das Verhandlungsergebnis aus Sicht von Herrn Beier und aus Sicht von Herrn Müller? Orientieren Sie sich an der Grafik auf Seite 26 und erläutern Sie Ihre Beurteilung.
- Wie beurteilen Sie den Verhandlungsstil auf beiden Seiten? Welche Beschreibung trifft zu? Kreuzen Sie an.

	Herr Beier	Herr Müller
– verhandelt kompromisslos.	☐	☐
– nutzt seine überlegene Verhandlungsposition aus.	☐	☐
– setzt seinen Gesprächspartner unter Druck.	☐	☐
– versucht, die Verhandlungsposition des Gesprächspartners zu schwächen.	☐	☐
– lehnt Forderungen, Zugeständnisse ab.	☐	☐
– zeigt Verständnis für die Probleme des Partners.	☐	☐
– lässt die Bereitschaft zu Zugeständnissen erkennen.	☐	☐
– appelliert an das Verständnis des Partners.	☐	☐
– macht Zugeständnisse, gibt nach.	☐	☐
– akzeptiert Forderungen.	☐	☐

- Wie verstärkt Herr Müller die eigene Verhandlungsposition?
- Wie schätzen Sie die Chancen für ein Zustandekommen des Auftrags ein?

2. Lesen Sie den Text (Seite 61).

- Notieren Sie Stichworte zu Beanstandungen, Forderungen, Einwänden und Argumenten sowie das jeweilige Gesprächsergebnis.

Herr Müller	Herr Beier	
Forderungen, Argumente	Einwände, Argumente	Gesprächsergebnis
1.		
2.		

- Welche Einwände und Argumente von Herrn Beier erscheinen Ihnen überzeugend oder weniger überzeugend? Machen Sie Vorschläge für Alternativen.

3. Führen Sie das Gespräch in den Rollen von Herrn Müller und Herrn Beier noch einmal.

D Mit Kunden und Lieferanten des eigenen Unternehmens verhandeln

1. Wählen Sie eine ähnliche Verhandlungssituation aus Ihrem beruflichen Alltag und stellen Sie entsprechende Informationen zusammen.

- a Notieren Sie Stichworte zu den folgenden Punkten.

Unternehmen	A:	B:
Art der Geschäftsbeziehung		
Verhandlungsgegenstand		
Verhandlungspartner		
Informationen zum Kontext der Verhandlung		
Interessenlage auf beiden Seiten		

- b Arbeiten Sie in zwei Gruppen (Hersteller/Kunden) und legen Sie die Verhandlungsziele und den Verhandlungsspielraum fest.



S. 54

- c Notieren Sie wichtige Formulierungen, die Sie bei der Verhandlung verwenden wollen.

2. Verhandeln Sie mit einem Geschäftspartner oder einer Geschäftspartnerin über den Auftrag.

- a Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung der beiden Verhandlungspartner (A, B).

- Notieren Sie die Forderungen und Wünsche des Kunden, die Reaktionen des Herstellers sowie die jeweiligen Verhandlungsergebnisse.

Verhandlungspunkte	A	B	Verhandlungsergebnis
1.			
2.			

- Welche Strategien verwenden beide Verhandlungspartner, um ihre Ziele zu erreichen?
Notieren Sie die Häufigkeit der Gesprächsbeiträge anhand der Strichliste.

Gesprächsbeiträge	A	B
Der Gesprächspartner ...		
– verwendet sachliche Argumente.		
– betont die Dauer/Qualität der Geschäftsbeziehung.		
– bekundet seine persönliche Wertschätzung des Partners.		
– appelliert an die Loyalität des Geschäftspartners.		
– signalisiert Verständnis für die Position des Partners.		
– stellt die derzeitige Wettbewerbsslage heraus.		
– setzt den Geschäftspartner unter Druck.		

- b Beobachter: Erläutern Sie die Beobachtungsergebnisse.
c Verhandlungspartner: Erläutern Sie Ihre Ziele und vergleichen Sie sie mit dem Gesprächsergebnis. Beschreiben Sie den Verhandlungsverlauf aus Ihrer Sicht.
d Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Teil

V



Mit Geschäftspartnern und
-partnerinnen über Formen der
Zusammenarbeit verhandeln

- A Eine Verhandlung zwischen Geschäftspartnern und -partnerinnen vorbereiten und führen
- B Verhandlungsführung, Verhandlungsergebnisse und Verhandlungsstil beurteilen
- C Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen des eigenen Unternehmens verhandeln

A Eine Verhandlung zwischen Geschäftspartnern und -partnerinnen vorbereiten und führen

Fallbeispiel 4: K-Mobil GmbH (1)

Firma Koch-Schnelldienst GmbH ließ am 3. November von Firma K-Mobil GmbH ihre 30 Vertriebsmitarbeiter mit Nokia-Handys ausstatten. Der Verkäufer der K-Mobil GmbH hatte bei dem Geschäft auf die Leistungen einer Versicherung hingewiesen, die exklusiv nur die K-Mobil GmbH anbietet und die den Ersatz eines Handys bei Verlust oder Diebstahl beinhaltet.

Diese Service-Leistung wurde vom Versicherungsunternehmen TREU AG, Versicherungspartner der K-Mobil GmbH, speziell für deren Bedarf entwickelt. Sie ist eines der Verkaufsargumente von K-Mobil GmbH und wird von vielen ihrer Geschäfts- und Privatkunden in Anspruch genommen.

Firma Koch-Schnelldienst GmbH schloss die Versicherung für die Dauer eines Jahres ab.

Ein Jahr später informierte die TREU AG Anfang November die K-Mobil GmbH, dass die Versicherung „Handy-Ersatz bei Verlust und Diebstahl“ ab sofort nicht mehr angeboten werden darf, weil die Schadensentwicklung sich dramatisch verschlechtert habe (1250 Schadensfälle bei insgesamt 5000 Versicherungsabschlüssen). Die bestehenden Verträge werde man erfüllen, allerdings keine Vertragsverlängerungen anbieten, bevor nicht die Ursachen für die Schadenshäufungen ermittelt seien. Offensichtlich werde hier Missbrauch betrieben, den die Versicherung nicht länger übernehmen wolle.

Ende November meldet der kaufmännische Leiter von Koch-Schnelldienst GmbH, Herr Feierling, den Verlust eines Handys. Die Sekretärin der Abteilungsleiterin Verkauf nimmt von K-Mobil GmbH die Verlustmeldung des Handys entgegen und informiert über die weitere Vorgehensweise. Im nächstgelegenen Handyshop der K-Mobil GmbH könne ein Mitarbeiter der Firma Koch-Schnelldienst GmbH ein gleichwertiges Handy abholen – was dann auch geschieht. Die Sekretärin meldet der Versicherung den neuen Schadensfall.

Der Versicherungsschutz für Koch-Schnelldienst GmbH ist allerdings seit zwei Wochen abgelaufen.

Nach Eingang der Schadensmeldung reagiert der Vertreter der Versicherungsgesellschaft, Herr Heinrich. Aufgrund des umfangreichen Versicherungsbestandes der K-Mobil GmbH bei der TREU AG schlägt er der Abteilungsleiterin Verkauf von K-Mobil GmbH, Frau Schiller, einen Besuchstermin vor. Sie vereinbaren, dass an dem geplanten Gespräch auch der kaufmännische Leiter von K-Mobil GmbH, Herr Garth, und ein Verkäufer, Herr Soyka, teilnehmen sollen.



1. Stellen Sie Informationen über die Verhandlungssituation zusammen.

a Notieren Sie Angaben über die Unternehmen, die im Fallbeispiel genannt werden.

	Koch-Schnelldienst GmbH	K-Mobil GmbH	TREU AG
Tätigkeit	<i>Schnelldienst (wahrscheinlich Liefer-Service)</i>		
Geschäftsbeziehung mit Firma ...	<i>wird von K-Mobil GmbH mit Handys ausgestattet</i>		
Mitarbeiter, die genannt werden			

- b Um welche Fragen wird es bei dem geplanten Treffen gehen? Notieren Sie Stichworte und stellen Sie die Problemstellung zusammenfassend dar.

	Zusatzversicherung für Handys
Inhalt der Versicherung	
Schadensentwicklung	
Entscheidung (TREU-AG) – neue Verträge – bestehende Verträge	
Datum der letzten Schadensmeldung	

- c Welche Gründe bewegen die TREU AG dazu, die Versicherung nicht mehr anzubieten? Welche Konsequenzen hätte das für die K-Mobil GmbH?
- d Welche gemeinsamen Interessen haben beide Seiten? Wo gibt es sicher Interessenkonflikte?
2. Definieren Sie den Verhandlungsspielraum auf beiden Seiten und bereiten Sie Argumente für die Verhandlung vor. Arbeiten Sie in zwei Gruppen (A, B).

Gruppe A: Mitarbeiter der TREU AG

Gruppe B: Mitarbeiter der K-Mobil GmbH

- a Bestimmen Sie unter Berücksichtigung der Interessen Ihres Unternehmens mögliche Forderungen und mögliche Zugeständnisse. Bereiten Sie entsprechende Argumente vor. Notieren Sie Stichworte.

Verhandlungspunkte	Forderungen	Zugeständnisse	Argumente
Handy-Versicherung aufgeben / weiter anbieten / in veränderter Form anbieten			
Klärung der Ursachen für die Häufung von Schadensfällen			
Mittel zur Begrenzung der Schadensfälle			
Einschränkung der Haftung			
Laufzeit der Versicherung			
Kosten der Versicherung für die Kunden			
Regelung des letzten Schadensfalls (Koch-Schnelldienst GmbH)			
Verlängerung der von K-Mobil-Kunden bereits abgeschlossenen Versicherungen			
Haftung für zukünftige Schadensfälle bei schon abgeschlossenen Versicherungen			

- b Überlegen Sie, wie Sie in der Verhandlung Ihre Ausgangsposition (Ihre maximalen Verhandlungsziele) und ein „letztes Angebot“ (Ihre minimalen Verhandlungsziele) formulieren können. Machen Sie Vorschläge.

Eine Ausgangsposition formulieren

- Also, für uns ist die Sachlage folgende: ...
- Aus unserer Sicht stellt sich die Sachlage so dar: ...
- ... Das sind für uns die Fakten.
- Es liegt auf der Hand, dass ...
- Daraus ergibt sich für uns, dass ...
- Deshalb gehen wir davon aus, dass ...
- Das erklärt, warum ...
- Wir erwarten also, dass ...
- Wir können/müssen deshalb (leider) (nicht) ...
- Wir sehen hier (leider) keine Möglichkeit, ...
- Es ist richtig / mag sein, dass ..., aber ...

Ein „letztes Angebot“ formulieren

- Ich glaube, wir haben alle Punkte besprochen.
Ich mache Ihnen jetzt noch einmal folgendes Angebot: ...
- Wir sind Ihnen jetzt ziemlich weit entgegengekommen!
Hier unser (letztes) Angebot: ...
- Also, ich kann Ihnen jetzt folgendes Angebot machen:
Erstens ... Zweitens ... Weiter können wir leider nicht gehen.



Text 5



3. Bereiten Sie sich in Ihren jeweiligen Rollen auf das Gespräch vor.

Situation:

Zwei Vertreter der TREU AG (A, B) begeben sich zum Termin bei der K-Mobil GmbH und werden dort von zwei Mitarbeitern (C, D) empfangen. Herr/Frau A (TREU AG) und Herr/Frau C (K-Mobil GmbH) kennen sich schon aus längerer Zusammenarbeit. Sie stellen ihre Kollegen bzw. Kolleginnen vor (B, D). Zunächst unterhält man sich über allgemeine Themen (Wetter, Anreise, neue Gebäude der K-Mobil GmbH usw.). Herr/Frau A bietet Getränke an. Dann kommt Herr/Frau C zum eigentlichen Thema der Verhandlung.



S. 51

- a Sprechen Sie in den Verhandlungsteams Ihre Rollen und Ihr Vorgehen bei der Verhandlung ab.
- b Notieren Sie wichtige Formulierungen, die Sie in den verschiedenen Phasen der Verhandlung verwenden wollen.

Phasen einer Verhandlung

1. Eröffnung
2. Situationsdarstellung
3. Vorschläge zum Vorgehen
4. Diskussion: Forderungen, Einwände, Angebote ...
5. Festhalten der Ergebnisse
6. Abschluss

4. Führen Sie die Verhandlung zwischen den Vertretern der beiden Unternehmen.

a Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung der beiden Verhandlungspartner.

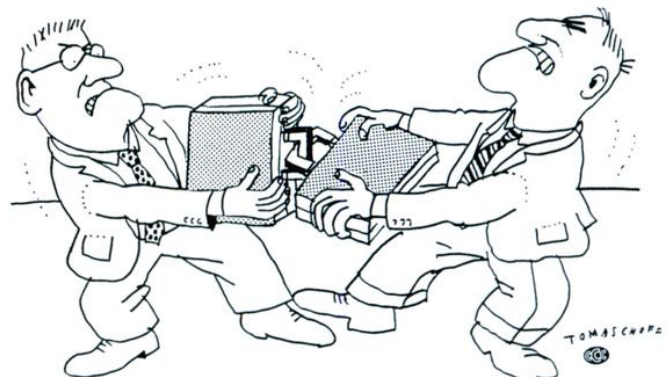
- Notieren Sie die Vorschläge und Forderungen der beiden Seiten sowie die Verhandlungsergebnisse.

Verhandlungspunkte	TREU-AG	K-Mobil GmbH	Ergebnis
Handy-Versicherung aufgeben / weiter anbieten / in veränderter Form anbieten			
Klärung der Ursachen für die Häufung von Schadensfällen			
Mittel zur Begrenzung der Schadensfälle			
Einschränkung der Haftung			
Laufzeit der Versicherung			
Kosten der Versicherung für die Kunden			
Regelung des letzten Schadensfalls			
Verlängerung der von K-Mobil-Kunden abgeschlossenen Versicherungen			
Haftung für zukünftige Schadensfälle bei schon abgeschlossenen Versicherungen			

- Welche Strategien verwenden beide Verhandlungspartner, um ihre Ziele zu erreichen?
Notieren Sie die Häufigkeit der Gesprächsbeiträge anhand der Strichliste.

Beurteilung	TREU AG		K-Mobil GmbH	
	A	B	C	D
Der Gesprächspartner ...				
– macht Vorschläge zum Vorgehen.				
– schlägt Kompromisse, Lösungen vor.				
– signalisiert Verständnis für die Position der Gegenseite.				
– zeigt Bereitschaft für Zugeständnisse.				
– macht Zugeständnisse.				
– lehnt Zugeständnisse ab.				
– setzt die Gegenseite unter Druck.				

- b Beobachter: Erläutern Sie die Beobachtungsergebnisse.
- c Verhandlungspartner: Erläutern Sie Ihre Ziele und vergleichen Sie sie mit dem Gesprächsergebnis. Kommentieren Sie den Verhandlungsverlauf aus Ihrer Sicht.
- d Bei welchen Gesprächspunkten hatten Sie sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.



B Verhandlungsführung, Verhandlungsergebnisse und Verhandlungsstil beurteilen

Fallbeispiel 4: K-Mobil GmbH (2)

Herr Heinrich (TREU AG) sucht Firma K-Mobil GmbH auf, um mit Frau Schiller (Abteilungsleiterin Verkauf) und Herrn Garth (kaufmännischer Leiter) das vereinbarte Gespräch zu führen. Herr Garth hat einen weiteren Mitarbeiter, Herrn Soyka (Verkäufer), gebeten, am Gespräch teilzunehmen. Nach der Begrüßung und dem üblichen Smalltalk kommt Herr Heinrich auf den Anlass seines Besuchs zu sprechen.



1. Hören Sie den ersten Teil des Gesprächs.

- a Welche Positionen vertreten die Verhandlungspartner im Hinblick auf die beiden Hauptpunkte der Verhandlung? Notieren Sie Stichworte und erläutern Sie.

	TREU AG	K-Mobil GmbH
Handy-Versicherung		
Grundsatzentscheidung		
Regelung der neuen Schadensmeldung		

- b Wie beurteilen Sie die Verhandlungspositionen auf beiden Seiten? Kreuzen Sie an.

Verhandlungsposition	schwächer	stärker
TREU AG	☐	☐
K-Mobil GmbH	☐	☐

- c Wie hat Herr Heinrich die Position der TREU AG zum letzten Schadensfall definiert? Welche Antwort empfehlen Sie den Vertretern von K-Mobil GmbH? Machen Sie Vorschläge.

- Das erscheint uns ...
- Wenn Sie ..., dann ...
- Aus unserer Sicht ...



2. Hören Sie den zweiten Teil des Gesprächs.

- a Wie beurteilen Sie die Verhandlungspositionen in dieser Gesprächsphase? Kreuzen Sie an und erläutern Sie Ihre Antwort.

Verhandlungsposition	schwächer	stärker
TREU AG	☐	☐
K-Mobil GmbH	☐	☐

- b Welche Informationen werden ausgetauscht? Notieren Sie Stichworte und stellen Sie sie zusammenfassend dar.

Informationen	
1. Käuferstruktur der K-Mobil GmbH	
2. Käufergruppe mit hohem Anteil an Schadensfällen	
3. Gründe für die hohe Zahl der Schadensfälle	
4. Folgen für den Umsatz (K-Mobil GmbH), wenn die Handy-Versicherung nicht mehr angeboten wird	

- c Welche Vereinbarungen werden getroffen? Notieren Sie Stichworte und stellen Sie sie zusammenfassend dar.

Vereinbarungen	
1. Regelung des Schadensfalls (Koch-Schnelldienst GmbH)	
2. Zielgruppe für ein modifiziertes Versicherungsangebot	
3. Laufzeit der Versicherung	
4. Termine für die Ausarbeitung des neuen Versicherungsangebots	

3. Wie schätzen Sie das Verhandlungsergebnis für beide Unternehmen ein? Notieren Sie „T“ (= TREU AG) und „K“ (= K-Mobil GmbH) in der Grafik. Erläutern Sie Ihre Wertung.



(aus: Rhetorik: Hart verhandeln – erfolgreich argumentieren)

4. Vergleichen Sie verschiedene Verhandlungsstile.

Die Gesprächsaufnahme im Fallbeispiel zeigt einen möglichen Verhandlungsverlauf zwischen deutschen Verhandlungspartnern. Geschäftspartner aus anderen Ländern beschreiben den Verhandlungsstil auf deutscher Seite häufig als „hart in der Sache“, jedoch „respektvoll gegenüber den Personen“.

- a Lesen Sie den Text (S. 63–64). Entspricht das Vorgehen der Verhandlungspartner und -partnerinnen im Fallbeispiel dieser Beschreibung? Nennen Sie konkrete Gesprächsbeiträge, die den Verhandlungsstil belegen.
- b Würde eine solche Verhandlung zwischen Geschäftspartnern und -partnerinnen Ihres eigenen Kulturkreises ähnlich oder anders verlaufen? Diskutieren Sie im Kurs.

C Mit Geschäftspartnern und -partnerinnen des eigenen Unternehmens verhandeln

1. Wählen Sie eine ähnliche Verhandlungssituation aus Ihrem beruflichen Alltag. Stellen Sie entsprechende Informationen zusammen.

a Notieren Sie Stichworte zu den folgenden Punkten.

Unternehmen	A:	B:
Art der Geschäftsbeziehung		
Verhandlungsgegenstand		
Verhandlungspartner		
Informationen zum Kontext der Verhandlung		
Interessenlage auf beiden Seiten		

b Arbeiten Sie in zwei Gruppen. Legen Sie die Verhandlungsziele und den Verhandlungsspielraum fest.



S. 51

c Notieren Sie wichtige Formulierungen, die Sie bei der Verhandlung verwenden wollen.

2. Führen Sie die Verhandlung mit Ihren Geschäftspartnern und -partnerinnen.

a Zwei Beobachter beurteilen die Gesprächsführung der beiden Verhandlungspartner.

► Notieren Sie die Vorschläge und Forderungen der beiden Seiten sowie die Verhandlungsergebnisse.

Verhandlungspunkte	Verhandlungspartner A	Verhandlungspartner B	Verhandlungsergebnis
1.			
2.			

► Welche Strategien verwenden beide Verhandlungspartner, um ihre Ziele zu erreichen? Notieren Sie die Häufigkeit der Gesprächsbeiträge anhand der Strichliste.

Beurteilung	Unternehmen A		Unternehmen B	
Der Gesprächspartner ...	A	B	C	D
– macht Vorschläge zum Vorgehen.				
– schlägt Kompromisse, Lösungen vor.				
– signalisiert Verständnis für die Position des Partners.				
– zeigt Bereitschaft für Zugeständnisse.				
– macht Zugeständnisse.				
– lehnt Zugeständnisse ab.				
– setzt die Gegenseite unter Druck.				

b Beobachter: Erläutern Sie die Beobachtungsergebnisse.

c Verhandlungspartner: Erläutern Sie Ihre Ziele und vergleichen Sie sie mit dem Gesprächsergebnis. Beschreiben Sie den Verhandlungsverlauf aus Ihrer Sicht.

d Bei welchen Gesprächspunkten gab es sprachlich bedingte Probleme (Wortschatz, Strukturen ...)? Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen.

Teil

VI



Kommunikationsmittel:
Verhandlungen führen

Übersicht

1. Sie leiten ein Gespräch

- a Sie eröffnen ein Gespräch (zwischen Mitarbeitern)
- b Sie erinnern an den Anlass
- c Sie machen Vorschläge zum Vorgehen
- d Sie fordern zu Beiträgen/Vorschlägen auf
- e Sie steuern die Diskussion
- f Sie halten (Zwischen-)Ergebnisse fest
- g Sie schließen ein Gespräch ab

2. Sie sichern das Verständnis

- a Sie stellen klärende Fragen
- b Sie signalisieren „aktives Zuhören“
- c Sie bitten um Wiederholung oder Klärung einer Äußerung
- d Sie paraphrasieren oder präzisieren Ihre Äußerungen

3. Sie verhandeln

- a Sie formulieren Ihre Ausgangsposition
- b Sie äußern Wünsche
- c Sie bitten um einen Gefallen
- d Sie stellen Forderungen
- e Sie akzeptieren Bitten/Forderungen
- f Sie weisen Bitten/Forderungen zurück
- g Sie stimmen Argumenten eines Gesprächspartners zu
- h Sie weisen Argumente eines Gesprächspartners zurück
- i Sie signalisieren Ihre Bereitschaft zu Zugeständnissen
- j Sie knüpfen Zugeständnisse an Bedingungen
- k Sie lehnen Zugeständnisse ab
- l Sie schlagen Lösungen/Kompromisse vor
- m Sie formulieren Einwände
- n Sie antworten auf Einwände

4. Sie verhandeln über ein Angebot (Hersteller/Kunde)

- a Sie fragen bei Kunden nach
- b Sie bitten Hersteller/Lieferanten um ein günstigeres Angebot
- c Sie fordern von Herstellern/Lieferanten ein günstigeres Angebot
- d Sie setzen Ihre Verhandlungspartner unter Druck
- e Sie möchten Ihre Verhandlungspartner positiv einstimmen
- f Sie gehen auf Wünsche/Forderungen von Kunden ein
- g Sie lehnen Forderungen von Kunden ab
- h Sie formulieren ein „letztes Angebot“

5. Sie verhandeln über Veränderungen Ihrer beruflichen Situation

- a Sie nehmen ein Angebot an
- b Sie lehnen ein Angebot ab

1. Sie leiten ein Gespräch

a Sie eröffnen ein Gespräch (zwischen Mitarbeitern)

- Vielen Dank, dass Sie den Termin jetzt so kurzfristig einrichten konnten.
- Da wir ja alle wenig Zeit haben, ...
 - ... mache ich keine langen Vorreden.
 - ... komme ich gleich zum Thema.
- Da alle da sind, beginnen wir am besten sofort.

b Sie erinnern an den Anlass

- Sie wissen, es geht um ... / darum, dass ...
- Sie wissen (ja), worum es geht: ...
- Ich hatte mit Ihnen diesen Termin vereinbart, um ...
- Das Thema / Der Hauptpunkt unserer Besprechung ist ...

c Sie machen Vorschläge zum Vorgehen

- Vielleicht sollten wir zunächst klären, ...
- Wir haben ... (Stunde/n) Zeit. Ich schlage folgendes Vorgehen vor: ...
- Am besten gehen wir so vor: ...
- Es gibt folgende Alternativen: ...
- Sind Sie damit einverstanden, wenn wir so vorgehen: ...?

d Sie fordern zu Beiträgen/Vorschlägen auf

- Wer möchte beginnen?
- Wer möchte sich dazu äußern?
- Wer hätte hier einen Vorschlag?
- Frau/Herr ..., wollen Sie beginnen?
- Herr/Frau ..., darf ich Sie (auch) um Ihre Stellungnahme/Meinung bitten?

e Sie steuern die Diskussion

- Ich glaube, so kommen wir jetzt nicht weiter! Wir sollten vielleicht ...
- Wir müssten jetzt wirklich zu einem Kompromiss kommen: ...
- Können wir dazu jetzt eine Entscheidung treffen?
- Können wir diesen Punkt jetzt abschließen und ...?
- Wir sollten diesen Punkt zurückstellen und zunächst ...
- Wir sollten die Zeit nicht aus den Augen verlieren und sollten zum nächsten Punkt übergehen.

f Sie halten (Zwischen-)Ergebnisse fest

- Ich halte folgendes Ergebnis fest: ...
- Wir haben uns jetzt darauf geeinigt, dass ...
- Wir sind uns also einig, dass ...
- Ich habe mir jetzt Folgendes notiert: ...
- Sind wir uns also einig, dass ...?
- Wir sind also übereingekommen, dass Sie/wir ...
- Darf ich noch mal festhalten, was wir jetzt vereinbart haben: ...
- Sind Sie mit der folgenden Zusammenfassung unseres Gesprächsergebnisses einverstanden? Wir/Sie ...
- Ich fasse noch mal kurz zusammen: ... Habe ich etwas vergessen/übersehen?
- Ich habe mir jetzt Folgendes notiert: ... Entspricht das dem Stand unserer Vereinbarung?

g Sie schließen ein Gespräch ab

- Ich denke, wir können mit dem Ergebnis zufrieden sein.
- Mir scheint, wir haben eine gute Lösung gefunden.
- Aus meiner Sicht haben wir alle Punkte besprochen.
- Gut, dann war es so weit! (Oder haben Sie noch Fragen?)
- Vielen Dank für das konstruktive Gespräch.
- Schön, dass wir zu einer Vereinbarung gekommen sind, die alle zufrieden stellt.

2. Sie sichern das Verständnis

a Sie stellen klärende Fragen

- Könnten Sie Ihren Vorschlag / Ihre Forderung noch einmal erläutern?
- Verstehe ich Sie jetzt richtig: Sie erwarten / schlagen vor / wünschen, dass ...?
- Ich bin nicht sicher, Sie richtig verstanden zu haben. Bedeutet das, dass ...?
- Was meinen Sie genau mit ... / verstehen Sie unter ...?
- Lassen sie mich das noch mal mit meinen Worten zusammenfassen: ...
- Das geht mir jetzt etwas zu schnell. Lassen Sie mich noch mal auf den Punkt ... zurückkommen.
- Ich möchte gern sicher gehen, dass ich Ihren Vorschlag richtig verstanden habe: Sie möchten ...?
- An welche Größenordnung denken Sie bei ... / dabei?
- Mit anderen Worten: Sie erwarten, dass ...
- Können Sie das etwas genauer erklären ...?
- Was sind genau Ihre Vorstellungen in Bezug auf ...?
- Können Sie mir da eine Größenordnung nennen?
- Woran hatten Sie bei ... gedacht?

b Sie signalisieren „aktives Zuhören“

- Es klingt so, als ob ...
- Es scheint Ihnen also, dass ...
- Habe ich Sie richtig verstanden: ...?
- Ich frage mich, ob ...
- Ich habe den Eindruck, Sie sind verärgert über ... / zufrieden mit ...
- Ich überlege gerade, ob ... für Sie das Richtige wäre.
- Lassen Sie mich noch mal mit meinen Worten sagen, was ich eben verstanden habe.
- Sie denken/glauben, dass ...
- Sie haben das Gefühl, dass ...
- Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie ...
- Sie meinen also, ...
- Ich habe jetzt verstanden, dass Sie ...
- Was Sie jetzt sagen, fasse ich so auf: ...
- Ist es richtig, dass Sie besonderen Wert auf ... legen?

c Sie bitten um Wiederholung oder Klärung einer Äußerung

- Entschuldigen Sie, ...
 - ... könnten Sie das bitte noch einmal wiederholen?
 - ... könnten Sie etwas langsamer sprechen?
 - ... ich bin nicht sicher, ob ich das richtig verstanden habe: ...
- Haben Sie gesagt, ... / Meinen Sie, ... / Habe ich richtig verstanden, dass ...?
- Darf ich Sie bitten, das noch einmal zu wiederholen / etwas langsamer zu sprechen?
- Wären Sie so freundlich, das noch einmal zu erklären?

d Sie paraphrasieren oder präzisieren Ihre Äußerungen

- Ich bin nicht sicher, ob ich mich klar ausgedrückt habe / wirklich verständlich gemacht habe: ...
- Ich wollte Folgendes sagen: ...
- Was ich damit sagen wollte: ...
- Ich formuliere es noch einmal anders: ...

3. Sie verhandeln

a Sie formulieren Ihre Ausgangsposition

- Also, für uns ist die Sachlage folgende: ...
- Aus unserer Sicht stellt sich die Sachlage so dar: ...
- ... Das sind für uns die Fakten.
- Es liegt auf der Hand, dass ...
- Der derzeitige Stand (der Dinge) ist folgender: ...
- Daraus ergibt sich für uns, dass ...
- Deshalb gehen wir / gehe ich davon aus, dass ...
- Das erklärt, dass/warum ...
- Wir erwarten / Ich erwarte also, dass ...
- Ich sehe / Wir sehen hier (leider) keine Möglichkeit, ...

b Sie äußern Wünsche

- Ich möchte ... / hätte gern ... / wünsche mir ...
- Ich würde (natürlich) am liebsten ...
- Es wäre natürlich schön, wenn ...
- Es wäre mir am liebsten, wenn ...
- Es würde mir am besten passen/gefallen, wenn ...
- Könnte/Dürfte ich ...?

c Sie bitten um einen Gefallen

- Könnten Sie nicht ...?
- Vielleicht könnten Sie ...?
- Wäre es Ihnen (nicht) möglich, ...?
- Sie würden mir einen großen Gefallen tun, wenn Sie ...
- Sie würden mir natürlich sehr entgegenkommen, wenn Sie ...

d Sie stellen Forderungen

- Ich erwarte/verlange, dass ...
- Ich fände es normal, dass ...
- Für mich kommt außer ... eigentlich nichts infrage.
- Ich gehe davon aus, dass ...
- Ich möchte Sie bitten, ...

e Sie akzeptieren Bitten/Forderungen

- Gut, ich kann Ihnen entgegenkommen: ...
- Ja, damit bin ich einverstanden.
- Das finde ich / erscheint mir akzeptabel.
- Gut, ich bin bereit ...
- Das ist zwar eigentlich gegen ... / nicht ..., aber ...
- Eigentlich ist das nicht ..., aber ...
- Ausnahmsweise bin ich bereit ... / können/dürfen Sie ...

f Sie weisen Bitten/Forderungen zurück

- Tut mir Leid, aber ...
- Das kann ich jetzt so nicht ganz akzeptieren.
- (In dieser Angelegenheit) ... kann ich Ihnen leider nicht entgegenkommen.
- Ich bin nicht bereit, ... zu ...
- Es steht außer Frage, dass wir/ich ...
- Sie können (doch) nicht von uns/mir erwarten, dass ...
- Diese Bitte / Diesen Wunsch kann ich (Ihnen) leider nicht erfüllen, denn ...
- Natürlich würde ich Ihnen wirklich gern helfen/entgegenkommen, aber in diesem Fall kann ich nicht/nichts ...
- Sonst wäre das kein Problem, aber ausgerechnet ...
- Sie haben sicherlich Verständnis dafür, dass wir Ihre Bitte / Ihren Wunsch/diese Forderung nicht erfüllen können.

g Sie stimmen Argumenten eines Gesprächspartners zu

- Gut, da gebe ich Ihnen Recht.
- Da stimme ich Ihnen zu.
- Damit haben Sie sicher Recht.
- Das leuchtet mir ein.
- Das kann ich nachvollziehen.
- Das stimmt. / Das ist richtig.
- Ja, einverstanden.
- Das erscheint mir überzeugend. / Das überzeugt mich.

h Sie weisen Argumente eines Gesprächspartners zurück

- Das kann ich jetzt so nicht ganz akzeptieren.
- Da kann ich Ihnen leider nicht entgegenkommen / Recht geben / zustimmen.
- Damit bin ich nicht (ganz/wirklich) einverstanden.
- Das sehe ich anders.
- Das überzeugt mich nicht (ganz/wirklich).
- Dieses Argument kann ich nicht gelten lassen.

i Sie signalisieren Ihre Bereitschaft zu Zugeständnissen

- Also, ich wäre eventuell bereit, ...
- Wenn dieser Punkt so wichtig für Sie ist / Damit das Problem gelöst ist, könnte ich ...
- Ausnahmsweise könnte ich / könnten wir vielleicht ...
- Eigentlich machen wir das normalerweise nicht, aber ...
- Das ist zwar nicht in meinem/unserem Interesse, aber ich komme Ihnen gern entgegen und ...
- Vielleicht/Sicher lässt sich da etwas machen.

j Sie knüpfen Zugeständnisse an Bedingungen

- Also, wenn ich/Sie ..., dann erwarte ich auch, dass ...
- Ich wäre eventuell bereit, ... allerdings/aber ...
- Nur wenn Sie/ich ..., wäre ich damit einverstanden, ...
- Wenn Sie bereit sind, ..., können wir Ihnen ...
- Wir bieten Ihnen gern ..., allerdings müssten Sie / müsste die Firma ...
- Wenn Sie ..., dann können wir natürlich ...

- Wenn Sie hier Zugeständnisse von meiner Seite erwarten, müssten Sie ...
- Angenommen, wir würden Ihnen bei ... entgegenkommen, wären Sie dann bereit ...?
- Wir kommen Ihnen bei ... gern entgegen, wenn Sie ...
- Wir würden Ihnen bei ... entgegenkommen, wenn wir für die Punkte ... und ... eine befriedigende Lösung finden.

k Sie lehnen Zugeständnisse ab

- Ich kann / Wir können Ihnen da (leider) nicht entgegenkommen(, denn ...).
- Nein, ich bin / wir sind nicht bereit / in der Lage, ...
- Das ist unmöglich / nicht machbar, denn ...
- Das steht außer Frage.
- Wir pflegen grundsätzlich nicht/kein ... zu ...
- Aufgrund der Marktlage / ... ist es mir/uns leider nicht möglich, ...
- Ich sehe / Wir sehen leider keine Möglichkeit, ..., denn ...

l Sie schlagen Lösungen/Kompromisse vor

- Wie wäre es, wenn wir ...?
- Vielleicht bringt es uns weiter, wenn wir ...
- Sollten wir (es) nicht einfach (so machen:) ...?
- Wäre es kein Ausweg / eine Lösung, wenn wir ...?
- Wenn ich Ihnen einen Vorschlag machen darf: ...
- Ich komme Ihnen gern auf halbem Weg entgegen: Ich ... und Sie ...
- Es ist sicher in unser beider Interesse, einen Kompromiss zu finden. Deshalb schlage ich vor, dass Sie ... und ich dann ...
- Können wir uns darauf einigen, dass Sie ... und wir ...?
- Also, wenn Sie ..., dann kann ich / können/würden wir ...
- Also, ich komme Ihnen gern bei/mit ... entgegen, wenn Sie ...
- Ein Zugeständnis von Ihnen bei ... würde mir ein Entgegenkommen im Hinblick auf ... erleichtern.

m Sie formulieren Einwände

- Ich sehe folgende Schwierigkeiten: ...
- Das ist deswegen ein Problem / keine Lösung (für mich), weil ...
- Das hätte für mich/uns ... zur Folge, dass ...
- Wie soll/kann ich ..., wenn ...?
- Und was würde aus ... (werden), wenn ...?
- Ja / Gut / Ich verstehe, aber trotzdem ...
- Es ist richtig / mag sein, dass ..., aber ...
- Dagegen spricht für mich / uns, dass ...
- Ich sehe nicht, welchen Vorteil diese Lösung für mich/uns hätte.

n Sie antworten auf Einwände

- Dieses Problem stellt sich häufig/manchmal. Wir schlagen deshalb die folgende Lösung vor: ...
- Sie haben Probleme mit ... / Sie sind besorgt um ... / nicht zufrieden mit ... Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie wir hier eine Lösung finden können.
- Ich habe den Eindruck, dass Sie nicht wirklich an ... interessiert sind. Ist das richtig?
- Ja, das ist natürlich ein Problem. Welche Möglichkeiten sehen Sie, eine befriedigende Lösung zu finden / ...?
- Ich verstehe natürlich Ihr Problem / Ihre Bedenken, aber Sie wissen sicher / wir können nicht ...

- Glauben Sie nicht, dass Sie ... könnten?
- Sehen Sie keine Möglichkeit, ...?
- Angenommen, Sie/wir würden ... Wäre das eine befriedigende Lösung für Sie?
- Das ist richtig. / Das stimmt. / Da haben Sie Recht. Allerdings/Aber Sie sollten nicht vergessen / auch berücksichtigen, dass ...
- Ich verstehe Ihren Einwand nicht. Sie/Wir können doch ...
- Da muss ich Sie vor eine klare Wahl stellen: Entweder Sie ..., oder Sie ...
- Sie können doch nicht (von der Firma) erwarten, dass ...
- Darauf können wir / kann ich leider keine Rücksicht nehmen: Sie müssen ...

4. Sie verhandeln über ein Angebot (Hersteller/Kunde)

a Sie fragen bei Kunden nach

- Ich wollte nur kurz nachfragen, ob Sie unser Angebot, das wir Ihnen in der letzten Woche zugeschickt haben, schon erhalten haben / prüfen konnten.
- Sie hatten uns eine Anfrage zugeschickt und ich wollte mich erkundigen, ob unser Angebot ... Ihren Anforderungen entspricht.
- Sie hatten uns eine Anfrage zugeschickt und nun würde ich natürlich gern wissen, was Sie von unserem Angebot halten.
- Wir haben bisher noch keine Antwort von Ihnen auf das Angebot, dass wir Ihnen vor einer Woche zugeschickt haben, erhalten. Deshalb ...
- Das Angebot, das wir Ihnen letzte Woche zugeschickt haben, müssten Sie sehr schnell wahrnehmen, da unsere Kapazitäten zurzeit stark ausgelastet sind.

b Sie bitten Hersteller/Lieferanten um ein günstigeres Angebot

- Was die Preise / die Lieferfristen / ... betrifft: Lässt sich da nicht etwas machen?
- Könnten Sie uns bei den Preisen / Zahlungsbedingungen / ... nicht etwas entgegenkommen?
- Wir müssten noch einmal über ... sprechen: ...
- Als langjähriger Kunde bei Ihnen erwarten wir ...
- Grundsätzlich interessiert uns Ihr Angebot, aber wir haben ein Problem mit dem Preis / ...
- Wir wollen natürlich gern mit Ihnen im Geschäft bleiben, aber sie müssten uns bei ... entgegenkommen.

c Sie fordern von Herstellern/Lieferanten ein günstigeres Angebot

- Die Preise/Lieferfristen/..., die Sie in Ihrem Angebot nennen, entsprechen nicht unseren Vorstellungen. Sie müssten uns da einen akzeptableren Vorschlag machen.
- Ihre Preise/Zahlungsbedingungen/... können wir so nicht akzeptieren / sind für uns nicht akzeptabel!
- Wir können Ihnen den Auftrag nur geben, wenn ...
- Wenn Sie mit uns ins Geschäft kommen wollen / den Auftrag von uns bekommen wollen, müssen Sie ...
- Sie verlangen ... Ich erwarte, dass Sie mir da ein besseres Angebot machen.

d Sie setzen Ihre Verhandlungspartner unter Druck

- Die Angebote Ihrer Wettbewerber sind wesentlich günstiger, was ... betrifft!
- Mit diesem Angebot haben Sie keine Chance: ...
- Sie kennen die Marktlage und wissen, dass ...
- Sie wissen ja, dass es eine Reihe neuer Anbieter in Ihrem Bereich gibt.
- Wir haben Ihr Angebot bekommen und ich sage Ihnen gleich, dass ...
- Wir haben mehrere Angebote Ihrer Wettbewerber vorliegen: ...

e Sie möchten Ihre Verhandlungspartner positiv einstimmen

- Ich bin Ihnen doch auch bei verschiedenen Gelegenheiten entgegengekommen. Ich darf sicher hoffen, dass ...
- Ich habe die Zusammenarbeit mit Ihnen immer geschätzt. Wir werden sicher auch dieses Mal zu einem befriedigenden Ergebnis kommen.
- Sie kennen ja die Lage und im Augenblick würde es uns natürlich helfen, wenn ...
- Sie waren bisher mit unseren Lieferungen / ... zufrieden, ...
- Sie wissen, dass wir zurzeit in einer etwas schwierigen Phase sind, deshalb ...
- Uns liegt natürlich viel daran, unsere langjährige Geschäftsbeziehung fortzusetzen, ...
- Wir arbeiten doch nun schon seit ... zusammen und ich habe Sie immer als fairen Geschäftspartner geschätzt.
- Wir haben Ihnen als langjährigem Kunden doch bisher immer besonders günstige Konditionen geboten / ...
- Wir haben Ihr Unternehmen bisher immer als zuverlässigen Lieferanten/Partner geschätzt.
- Wir sind ja bisher immer zu einer befriedigenden Lösung für beide Seiten gekommen, also ...
- Wir sind seit vielen Jahren Kunde bei Ihnen und dürfen sicher erwarten, ...
- Wir sind doch bisher immer zu einem befriedigenden Abschluss gekommen.

f Sie gehen auf Wünsche/Forderungen von Kunden ein

- Ich will gern versuchen, Ihnen mit einem besseren Angebot / ... entgegenzukommen. Ich lasse das noch mal in der ... (Abteilung) durchrechnen/überprüfen.
- Entspreche die folgende Lösung / das folgende Angebot Ihren Vorstellungen zu diesem Punkt?
- Ich verstehe Ihr Problem/Anliegen / Ihren Wunsch und überlege mir, ob/wie / in welchem Ausmaß wir Ihnen entgegenkommen können.
- Ja, ich sehe das Problem. Was halten Sie von folgender Lösung?
- Gut, ich bin bereit, Ihnen bei den Preisen/Fristen/... .. entgegenzukommen.
- Vielleicht lässt sich bei den Preisen/Fristen/... etwas machen. Wären Sie mit ... einverstanden?
- Aufgrund unserer langen Geschäftsbeziehungen kommen wir Ihnen gern bei ... entgegen.
- Wir haben zwar keinen sehr großen Spielraum, doch werden/können wir Ihnen als langjährigem Kunden einen Preisnachlass von ...% gewähren / ...

g Sie lehnen Forderungen von Kunden ab

- Wir würden Ihnen gern bei ... entgegenkommen, aber wir haben da leider absolut keinen Spielraum. Sie wissen, dass ...
- Wir pflegen grundsätzlich keinen Rabat / keine längeren Zahlungsristen / zu gewähren.
- Wegen ... können wir unser Angebot leider nicht verändern.
- Wir haben Ihnen als langjährigem Kunden schon die günstigsten Konditionen eingeräumt. Aufgrund ... können wir leider ...
- Unser Angebot entspricht den derzeitigen Marktkonditionen. Wir sehen keine Möglichkeit, Ihnen einen Rabatt einzuräumen / ...
- Wir können aufgrund der Rohstoffpreise / ... kein günstigeres Angebot machen.
- Die derzeitige Marktlage erlaubt uns nicht, Ihnen ein anderes Angebot zu machen.
- Wir sehen leider keine Möglichkeit, ..., denn ...
- Sie kennen die Marktlage genauso gut wie ich: ...
- Wenn unser Angebot nicht Ihren Vorstellungen entspricht, sollten Sie ...
- Wenn Sie zu den genannten Konditionen bestellen wollen, müssen Sie sich sehr schnell entscheiden.

h Sie formulieren ein „letztes Angebot“

- Ich glaube, wir haben alle Punkte besprochen. Ich mache Ihnen jetzt noch einmal folgendes Angebot: ...
- Wir sind Ihnen jetzt ziemlich weit entgegengekommen! Hier unser (letztes) Angebot: ...
- Also, ich kann Ihnen jetzt folgendes Angebot machen: Erstens ... Zweitens ... Weiter können wir leider nicht gehen.

5. Sie verhandeln über Veränderungen Ihrer beruflichen Situation

a Sie nehmen ein Angebot an

- Das ist ein interessantes Angebot, das ich gern annehme.
- Ich freue mich über die Chance, die mir da geboten wird.
- Vielen Dank für das Angebot. Ich werde mein Bestes tun.
- Den Vorschlag nehme ich gern an.

b Sie lehnen ein Angebot ab

- Also, ich bin sehr dankbar für dieses Angebot, aber ...
- Vielen Dank für dieses interessante Angebot. Leider / Zu meinem Bedauern wird es mir nicht möglich sein, ...
- Ich sehe natürlich den Vorteil dieses Angebots, aber ...
- Es würde mich wirklich sehr interessieren, an ... teilzunehmen, aber leider ...
- Ich hoffe auf Ihr Verständnis, wenn ich dieses Angebot leider ablehnen muss. ...
- Ich ..., deshalb sehe ich keine Möglichkeit, ...
- Ich glaube nicht, dass ich ..., denn ...
- Eine Teilnahme an ... kommt leider für mich nicht infrage, da ...

Teil VII



Hörtexte

III, D 1., Seite 27

Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen

Kiefer: ... ja, und deshalb möchten wir Sie also für dieses Austauschprogramm vorschlagen, Herr Bonca. Was meinen Sie dazu?

Bonca: Ja, also ... Ich muss Ihnen sagen, dass mich dieser geplante Aufenthalt in Deutschland vor sehr große Probleme stellen würde.

Kiefer: Ja, ich habe bereits bei meinen Ausführungen Ihre Zurückhaltung bemerkt.

Bonca: Ja, da haben Sie Recht, Frau Kiefer. Ich habe gewichtige private Gründe, die es mir sicher unmöglich machen, für ... für ein Jahr nach Deutschland zu gehen.

Kiefer: Herr Bonca, Sie wissen, dass wir für diese Maßnahme nur Personen ansprechen, die uns durch ihre Arbeitseinstellung und Leistung aufgefallen sind. Es müsste Sie doch reizen, ein fremdes Land, eine fremde Kultur kennen zu lernen ...

Bonca: Ja, sicher ...

Kiefer: ... nun, vielleicht können Sie mir Näheres erläutern, damit wir eine gemeinsame Lösung finden können. Sie wissen, dass viele Mitarbeiter auf dieses Angebot warten.

Bonca: Ich bin der Firma auch sehr dankbar für dieses Angebot, verstehen Sie mich bitte nicht falsch. Aber ... also, für mich kommt dies einfach zur falschen Zeit.

Kiefer: Zur falschen Zeit? Wie meinen Sie das?

Bonca: Sehen Sie, ich bin verheiratet und habe drei noch kleine Kinder. Ich kann meine Familie nicht einfach hier für ein Jahr zurücklassen oder aus Ihrem gewohnten Umfeld nehmen. Meine Frau müsste eine neue Stelle suchen und die Kinder müssten wir für ein Jahr aus der Schule nehmen. Also, das möchte ich meiner Familie nicht zumuten.

Kiefer: Ja, das verstehe ich. Aber ...

Bonca: Hinzu kommt, dass wir vor einem halben Jahr eine neue Wohnung gekauft und dafür einen Kredit aufgenommen haben. Wir können die doch jetzt nicht einfach leer stehen lassen. Und dann ... wissen Sie ... und außerdem wohnen die Eltern meiner Frau im gleichen Haus und wir kümmern uns um sie. Sie sehen, wie schwierig das alles wäre, ...

Kiefer: Ja ... Ja, ich verstehe Ihre Bedenken, Herr Bonca ... Sind Sie damit einverstanden, wenn wir uns darüber unterhalten, welche Lösungen für Ihre Probleme es geben könnte?

Bonca: Ja, gern, aber ich sehe da derzeit keine Lösung

...

Kiefer: Lassen Sie uns das gemeinsam überprüfen. Also, grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten: Zunächst die, dass Sie alleine nach Deutschland gehen und alle zwei Monate einen Heimflug zur Familie in Anspruch nehmen können. Die zweite Möglichkeit ist die, dass Sie Ihre Familie mitnehmen.

Bonca: Ja, aber meine Wohnung ...

Kiefer: Nun Ihre Wohnung ... Ihre Wohnung, Herr Bonca, könnte für das Jahr von unserem Unternehmen gemietet werden. Unser Relocation-Service steht immer wieder vor dieser Situation und hat entsprechende Lösungen entwickelt: Ihre Wohnung würde nur an ausgewählte Mitarbeiter weitervermietet werden, die auch für ein Jahr hier einen Einsatz wahrnehmen.

Bonca: Hmm, sicher könnte ich alleine gehen, aber ... meine Kinder sind einfach in einem Alter, wo sie ihren Vater hier brauchen. Auch würden die Eltern meiner Frau kein Verständnis dafür haben, wenn wir sie allein zurücklassen würden.

Kiefer: Nun ich verstehe, dass Ihre Familie eine große Bedeutung hat. Aber, sie wird es doch sicher auch zu schätzen wissen, dass Sie, Herr Bonca, unter den zehn Auserwählten unseres Unternehmens sind – und das nicht ohne Grund, nicht? Soweit ich weiß, spielt die Stellung in der Firma doch auch eine wichtige Rolle – ebenso wie die Familie. So eine Chance wirft man nicht einfach weg.

Bonca: Also ... Ich habe das Gefühl, dass Sie nicht wirklich verstehen, dass ich hier Verpflichtungen habe ...

Kiefer: Doch, doch, ich verstehe Sie sehr, sehr gut Herr Bonca. Aber die Firma hat nun einmal Priorität. Wenn Sie an dem Programm teilnehmen, steigen die Chancen auf eine Beförderung erheblich. Sie hätten also ein höheres Gehalt und könnten damit auch Ihren Kredit viel besser abbezahlen. Sehen Sie es doch einmal aus dieser Perspektive.

Bonca: Und wer garantiert mir diese Beförderung? Was ist, wenn die Beförderung wegen Veränderungen im Unternehmen nicht realisiert wird? Sie verstehen sicher, dass ich da gern eine feste Zusicherung hätte.

Kiefer: Ja, aber das ist in unserem Unternehmen nicht üblich. Also, die zukünftige Beförderung kann ich Ihnen – so Leid es mir tut – nicht schriftlich geben! Aber ... schauen Sie sich die Kollegen und Kolleginnen an, die bisher an diesem Programm teilgenommen haben: Die haben fast alle anschließend neue Verantwortungen übernommen.

Bonca: Ja, aber garantiert wird das nicht! Gibt es denn dann zumindest eine schriftliche Vereinbarung, dass ich auf jeden Fall meine ... meinen alten Arbeitsplatz wiederbekommen würde?

Kiefer: Also, wenn Ihnen dadurch die Entscheidung leichter fallen sollte, geben wir Ihnen gern eine „Rückfahrkarte“ für Ihren alten Arbeitsplatz. Was halten Sie davon?

Bonca: Ja, also ... die Vorteile sehe ich natürlich auch. Sie haben vorhin schon das Thema Heimflüge angesprochen. Wie sieht das aus, trägt da die Firma die Kosten?

Kiefer: Nun es ist vorgesehen, dass die Firma den Mitarbeitern, die das Jahr im Ausland verbringen, fünf Flüge zur Verfügung stellt.

Bonca: Fünf ... na ja. Das würde bedeuten, dass ich meine Familie, gesetzt den Fall sie bleibt hier, dann alle zwei Monate sehen könnte.

Kiefer: Richtig.

Bonca: Also ... Sie wenigstens jeden Monat sehen zu können, das wäre mir wirklich sehr wichtig ...

Kiefer: Ja, ja. Also ich kann Sie gut verstehen, glauben Sie mir, aber zwölf Flüge im Jahr, das ist wirklich nicht drin! Allerdings nehmen nicht alle Mitarbeiter die Flüge in Anspruch. So ergibt sich meist ein zusätzliches Kontingent von Flügen, die wir dann frei disponieren. ... Also, ich könnte Ihnen zusichern, dass wir Ihnen einen weiteren Flug reservieren können. Was halten Sie davon?

Bonca: Na ja ...

Kiefer: Und wie gesagt, es besteht ja immer auch noch die andere Möglichkeit, nämlich dass Sie Ihre Familie mitnehmen, nicht? Also, wir stellen Ihnen vor Ort eine entsprechende Wohnung zur Verfügung. Und außerdem haben Sie Anrecht auf zwei Heimflüge.

Bonca: Hmm. Natürlich wäre es schöner, wenn meine Familie dabei wäre. Aber ... wie kann ich ihr zumuten, ein Jahr lang in einem fremden Land zu leben und dann wieder hierher zurück zu müssen, kaum dass sie sich eingelebt haben?

Kiefer: Also Ihre Kinder können eine bekannte internationale private Schule besuchen. Auch diese Kosten würde die Firma übernehmen. Die Schule wird von allen Mitarbeitern gelobt, die ihre Kinder dort hingeschickt haben.

Bonca: Ja ...

Kiefer: Ja, und es gibt ein spezielles Integrationsprogramm mit intensiven Deutschkursen für die Kinder. Und die lernen ja in der Regel sehr schnell, nicht? Das Klassenziel wird normalerweise erreicht, so dass sie bei der Rückkehr problemlos in ihre alte Klasse zurückkeh-

ren können. Der Vorteil ist, dass sie dann noch eine zusätzliche Sprache beherrschen.

Bonca: Das ist natürlich richtig. Aber für meine Frau ...

Kiefer: Wenn Ihre Frau das wünscht, Herr Bonca, dann kann Sie selbstverständlich zusammen mit den Frauen Ihrer Kollegen ebenfalls Deutsch lernen, das ist gar kein Problem. So ein Kurs erleichtert ja auch den sozialen Anschluss. Glauben Sie nicht, dass das Ihre Frau auch reizen könnte?

Bonca: Nun ich werde natürlich mit ihr darüber sprechen. Wie sähe es denn mit meiner Arbeit in der Firma aus? Da wäre ja dann vieles neu für mich. Ich möchte da natürlich nicht ... wie soll ich sagen ... als „Hilfsarbeiter“ eingesetzt werden!

Kiefer: Diese Befürchtungen kann ich zerstreuen. Das wäre nicht im Interesse der Firma! Sie sind von Anfang an in interessante Projekte eingebunden.

Bonca: Ja aber, das geht doch nicht von heute auf morgen. Ich müsste mich doch erst überhaupt mal in dieser neuen Umwelt zurecht finden.

Kiefer: Ja, aber bevor Sie nach Deutschland gehen, nehmen Sie an einem Vorbereitungsprogramm teil, dass Sie auf Ihren Aufenthalt und die neue Arbeitsumgebung vorbereitet.

Bonca: Ja, gut ... aber das Problem besteht ja auch für meine Familie. Die muss ja dann auch dort leben, nicht?

Kiefer: Also ... dieses Vorbereitungsprogramm ist nur für die Mitarbeiter bestimmt ... Es gibt da ja auch eine ganze Reihe technischer Aspekte.

Bonca: Sicher.

Kiefer: Aber wenn Ihre Frau und Ihre Kinder schon vorher mit dem Erlernen der deutschen Sprache beginnen wollten, könnten wir da dann vielleicht über einen finanziellen Beitrag reden.

Bonca: Hmm. Das würde die Umstellung vielleicht erleichtern ... Was ich noch sagen wollte: Sie haben vorhin schon das Thema Unterkunft angesprochen.

Kiefer: Ja, gut das Sie mich daran erinnern. Also falls Sie alleine gehen, steht Ihnen ein voll eingerichtetes Appartement zur Verfügung. Dieses ist komfortabel eingerichtet und verfügt außerdem noch über ein Gästezimmer.

Bonca: Und wenn meine Familie mich begleitet?

Kiefer: Dann haben Sie die Möglichkeit, eine komfortable Wohnung im Stadtzentrum zu beziehen. Wir können Ihnen aber auch ein Haus anbieten, das etwas außerhalb liegt.

Bonca: Das hätte natürlich auch Vorteile ... Allerdings bleibt dann immer noch das Problem meiner Schwieger-

eltern. Wer wird sich um sie kümmern? Könnte die Firma nicht ...?

Kiefer: Herr Bonca, wenn Sie mit Ihrer Familie nach Deutschland gehen, haben Sie Anrecht auf zwei Heimflüge. Die würden Ihnen dann erlauben, Ihre Schwiegereltern zu besuchen. Sie müssen allerdings verstehen, lieber Herr Bonca, dass Ihnen mit dieser Versetzung nach Deutschland eine Chance geboten wird und dass Sie selbst auch gefordert sind, Lösungen für persönliche Probleme zu finden.

Bonca: Ja, sicher, das ist mir natürlich auch klar. ... Allerdings erbitte ich mir noch eine Woche Bedenkzeit. Ich möchte mir das in Ruhe überlegen und mit meiner Familie besprechen.

Kiefer: Natürlich, selbstverständlich. Ich hoffe, Ihnen bei Ihrer Entscheidung geholfen zu haben. Es ist bestimmt zu ihrem Vorteil, wenn Sie dieses Angebot annehmen. ... Nun, für weitere Fragen stehe ich Ihnen selbstverständlich zur Verfügung ... Ach, übrigens: Das Vorbereitungsprogramm beginnt schon in sechs Wochen!

Bonca: Aha.

Kiefer: Falls Sie Ihre Familie mitnehmen sollten, müssen wir uns dann auch noch schnell um einen Nachmieter für Ihre Wohnung bemühen.

Bonca: Ja, natürlich. Dann danke ich Ihnen noch für diese ausführlichen Informationen.

Kiefer: Gut. Dann hören wir also nächste Woche voneinander, Herr Bonca.

Bonca: Ja, sobald ich das zu Hause besprochen habe. Auf Wiedersehen, Frau Kiefer.

Kiefer: Auf Wiedersehen, Herr Bonca.

IV, C 1., Seite 37

Eine Verhandlung über ein Angebot

Müller: Weinkiefer GmbH, Dieter Müller am Apparat.

Beier: Guten Tag, Herr Müller. Hier spricht Hans Beier von Beierdruck.

Müller: Ja, guten Tag, Herr Beier.

Beier: Herr Müller, ich habe Ihnen vor einer Woche das Angebot für Ihre Anfrage zukommen lassen. Heute wollte ich mich bei Ihnen erkundigen, ob die Druckprobe und unser Angebot Ihren Anforderungen entspricht?

Müller: Tja, der beigefügte Probedruck und das Papier ... ja, die entsprechen im Großen und Ganzen schon unseren Vorstellungen. Aber das Problem, lieber Herr Beier, ist ja nicht der Probedruck, da wird ja meistens viel Sorgfalt verwendet. Unsere Probleme mit Ihrem Unternehmen ... die sind immer dann aufgetreten, wenn wir in kurzer Zeit viele Etiketten gebraucht haben. Dann hatten wir einen Ausschuss von über 10%, weil die Etiketten ungenau geschnitten waren.

Beier: Also ...

Müller: Wie Sie wissen, haben wir uns bei diesem Auftrag auf einen Abzug von 20% von der Rechnung geeinigt.

Beier: Also ... ich denke, dass Sie mit dem gewährten Rechnungsabzug von 20% eine sehr kulant Lösung erfahren haben. Unterm Strich haben wir bei diesem Auftrag nichts verdient, genau genommen haben wir draufgelegt. Die Probleme mit der Qualität bei der letzten Lieferung waren auf eine Umstellung der Schneidetechnik zurückzuführen. Dieses Problem ist tatsächlich aufgetreten und der zuständige Meister hat diese Lieferung nicht ausreichend kontrolliert. Wahrscheinlich hat er die rechtzeitige Auslieferung als dringender gesehen als eine Teilauslieferung und einen Nachdruck. Wir haben inzwischen die Technik im Griff und zusätzlich einen Mitarbeiter in der Qualitätssicherung ...

Müller: Herr Beier, das ist doch alles heute eine Selbstverständlichkeit im Markt. Mich überrascht eher, dass Sie so spät erst reagiert haben.

Beier: Das ...

Müller: Aber das ist im Moment gar nicht mein Anliegen. Bei einem Vergleich der verschiedenen Angebote, die uns vorliegen, da fällt auf, dass Ihr Angebot preislich über dem Wettbewerb liegt und das angebotene Papier liegt eine Qualitätsstufe unter dem Wettbewerbsangebot. Ich muss Ihnen sagen, das hat uns überrascht.

Beier: Und wie ist es mit der Abnahmemenge? Werden da die gleichen Zahlen zugrunde gelegt?

Müller: Die sind bei zwei Angeboten identisch, bei drei anderen weichen sie ab ... aber nur geringfügig.

Beier: Wir haben Ihnen zudem angeboten, dass wir die Lagerung der Etiketten übernehmen und sie auf Abruf ausliefern. Wie haben Sie das bei dem Preisvergleich berücksichtigt?

Müller: Wir wissen Ihre Flexibilität zu schätzen, Herr Beier, doch Ihr angebotener Preis liegt über dem Wettbewerb. Und auch bei der Papierqualität ... da müssen Sie noch was tun, um überhaupt die Chance für den Auftrag zu erhalten. Unter den angebotenen Bedingungen kann ich Ihr Angebot nicht leider weiter verfolgen.

Beier: Lieber Herr Müller, Ihr Unternehmen ist seit fünf Jahren bei uns Kunde. Dass wir immer über dem Wettbewerb liegen sollen, habe ich schon öfter von Ihnen gehört. Was halten Sie davon, dass Sie mir die Wettbewerbsangebote ohne Firmennennung zur Verfügung stellen. Dann prüfe ich die Angebote und vergleiche diese mit unserem Angebot. Was meinen Sie?

Müller: Wenn ich mich darauf einlassen würde, dann müsste ich dem Wettbewerb die gleichen Chancen einräumen. Gehen Sie davon aus, dass ich mit offenen Karten spiele, aber Ihnen keine Unterlagen zur Verfügung stellen kann.

Beier: Bisher haben wir unsere Kunden noch nie enttäuscht. Wir haben Ihnen immer einen vernünftigen Preis geboten, allerdings können wir es nicht zum Selbstkostenpreis machen. Ein bisschen müssen wir auch verdienen.

Müller: Wie kommt es dann, dass der Wettbewerb Ihre Preise unterbieten kann?

Beier: Also wissen Sie, Herr Müller, der Wettbewerb kocht auch nur mit Wasser! Vielleicht möchte man Sie als Kunden gewinnen und kalkuliert das Erstangebot so knapp, dass man den Auftrag bekommt. Aber irgendwann muss dieser Bonus nachkalkuliert werden. Unsere Kalkulation beinhaltet, dass wir die Etiketten dem Kunden nach Bedarf ausliefern, ohne zusätzliche Kosten zu berechnen.

Müller: Meine Empfehlung, Herr Beier: Kalkulieren Sie das Angebot nochmals, sonst vergeben wir den Auftrag an den Wettbewerb. Tja, und wenn der uns einen Erstbonus einräumt, kann das uns nur recht sein. Den nächsten Auftrag können Sie sich ja dann wieder sichern.

Beier: Herr Müller, mich würde auch mal interessieren, wie Sie eigentlich sichergestellt haben, dass der Wettbewerb den zu erwartenden steigenden Papierpreis nicht an Sie direkt weitergibt?

Müller: Tja, das interessiert uns nicht. Schauen Sie, wir

bestellen nach dem Angebot und legen für die Auslieferungszeit den angebotenen Preis fest. Aber ... noch was anderes möchte ich an dieser Stelle ansprechen. Wir haben bisher einen Abbuchungsauftrag erteilt. Berücksichtigen Sie bei der Überprüfung der Kalkulation des Auftrags auch, dass wir bei einem Abbuchungsauftrag 5% Sonderrabatt eingeräumt haben möchten. Schließlich verfügt der Lieferant sofort über das Geld und braucht sich nicht um Mahnungen etc. zu kümmern.

Beier: Herr Müller, wie viele Fesseln wollen Sie uns eigentlich noch anlegen?

Müller: Herr Beier, es geht doch nicht um Fesseln. Es geht darum, wie wir am Markt bestehen können. Wir erleben in unserem Markt derzeit eine Import-Flut von Weinen aus Südafrika, Australien, Californien und wer weiß woher. Von uns fordert der Handel immer neue Werbeaktionen und -zuschüsse. Ja und ... diese müssen auch finanziert werden.

Beier: Gut, gut, Herr Müller, ich schlage vor, ich prüfe noch einmal unser Angebot. Wir sollten Anfang der kommenden Woche spätestens miteinander sprechen. Ist dieser Zeitrahmen für Sie in Ordnung?

Müller: Wenn Sie uns mit einem guten Angebot überzeugen, dann warten wir gerne. Tja, also dann bis kommende Woche. Ich erwarte Ihren Anruf.

Beier: Vielen Dank für das informative Gespräch. Bis nächste Woche, Herr Müller. Und Ihnen noch einen schönen Tag.

V, B 1., Seite 44

Verhandlung über Bedingungen der Zusammenarbeit, Teil 1

Heinrich: ... Ja gerne, eine ... Dings ... Kaffee ... Vielen Dank ... Also ... ich danke Ihnen, dass Sie sich so kurzfristig die Zeit für dieses Gespräch nehmen konnten. Sie wissen, worum es geht: Wir haben speziell für Ihr Unternehmen die Handy-Versicherung entwickelt. Deren Schadensverlauf hat uns allerdings veranlasst, diese Versicherung nicht mehr anzubieten. Heute möchte ich mit Ihnen unsere Situation, auch in Anbetracht der neuen Schadensmeldung, erörtern. Ich denke, es reicht aus, wenn wir dazu ca. dreißig Minuten einplanen.

Garth: Na ja, also wenn Sie für den Schaden eine Zusage machen, dann ist die Angelegenheit doch eigentlich in fünf Minuten vom Tisch, oder?

Schiller: Na ja, Herr Garth, einen Augenblick sollten wir uns für die Sache schon Zeit nehmen. Auch für unser Haus ist es wichtig, dass wir eine globale Lösung finden, das wird Ihnen Herr Soyka bestätigen können.

Soyka: Also, sicher ist, dass die Kunden diese Zusatzleistung schätzen. Die ist also ein klarer Wettbewerbsvorteil. Wenn wir die nicht mehr anbieten können, wird es im Verkauf natürlich schwieriger werden!

Heinrich: Zunächst zu den Fakten: Die von uns angebotene Versicherung mit Ihrem Haus bestand über zwei Jahre. In diesem Zeitraum wurden ... 5000 Handys versichert. Gleichzeitig wurde unser Haus für 1250 Schäden in Anspruch genommen, weil die Handys verloren gegangen sind oder gestohlen wurden. Aus diesem Grund haben wir die Versicherungszusage gekündigt. Nun schicken Sie uns ein paar Wochen später noch eine neue Schadensmeldung. Es geht hier um einen Schaden in Höhe von 245 Euro. Rein juristisch bräuchten wir uns nicht zu treffen, denn wir sind aus der Haftung. Wenn Sie das Handy inzwischen ersetzt haben, wovon ich ausgehe, dann liegt der Schaden bei Ihnen.

Garth: Naja, also Herr Heinrich, es ist denn nun mal so: Bei Ihrem Unternehmen haben wir alle betrieblichen Versicherungen abgeschlossen. Jedes Jahr zahlen wir Versicherungsbeiträge im fünfstelligen Eurobereich. Und hier sitzen wir jetzt und unterhalten uns über 245 Euro, also ... würde man allein die Zeit berechnen, die jede Person investiert ... Das steht doch in keinem Aufwand zu dem geringen Schaden. Ich sehe Ihr Haus gefordert, hier aus Kulanz zu handeln.

Soyka: Also, bei uns im Verkauf war gar nicht angekommen, dass diese Versicherung nicht mehr besteht. Unse-

re Kunden gehen davon aus, dass die automatisch verlängert wird. Wieso wurden wir da nicht informiert, Frau Schiller?

Schiller: Hmm, ja ... Durch die Hektik in unserem Bereich ist uns dieser Vorgang nicht zur Kenntnis gekommen. Schon aus diesem Grund sollten wir alle zusammen eine gute Lösung finden.

Heinrich: Aber der Anstieg der Verlustanzeigen muss auch Ihnen aufgefallen sein. Dass die Relation zwischen den Vertragsabschlüssen und den Schadensmeldungen nicht mehr stimmen konnte ... das war doch für jeden erkennbar. Sofern in Ihrem Haus der Informationsfluss sichergestellt gewesen wäre, hätten auch die entsprechenden Kunden vom Ablauf der Zusatzleistung informiert werden können.

Schiller: Jaja, schon, aber das hat doch jetzt nichts mit dem konkreten Schadensfall zu tun. Das ist doch einfach eine Frage der Kulanz.

Heinrich: Unser Unternehmen sieht sich unter Berücksichtigung aller Aspekte leider nicht in der Lage, diesen Schaden zu ersetzen, da der Schadenseintritt zwei Wochen nach Ablauf der Versicherung eingetreten ist.

V, B 2., Seite 44

Verhandlung über Bedingungen der Zusammenarbeit, Teil 2

Heinrich: Unser Unternehmen sieht sich unter Berücksichtigung aller Aspekte leider nicht in der Lage, diesen Schaden zu ersetzen, da der Schadenseintritt zwei Wochen nach Ablauf der Versicherung eingetreten ist.

Garth: Naja, also betrachtet man den letzten Schadensfall nur für sich, dann haben Sie sicher in der Sache Recht, aber nicht in der Form! Wenn Sie bei dieser Entscheidung bleiben, dann stellen wir sämtliche Versicherungen mit Ihrem Unternehmen zur Disposition. Deswegen schlage ich vor, dass Sie, Herr Heinrich, diese Entscheidung vielleicht noch mal intern diskutieren. Und wir werden in der Zwischenzeit prüfen, welche Wettbewerber uns bessere Bedingungen und eine Handy-Versicherung anbieten können.

Heinrich: Herr Garth, ich stimme Ihnen zu, dass wir hier keine vorschnellen Entscheidungen treffen sollten. Lassen Sie mich das noch einmal in Ruhe im eigenen Haus prüfen, wo mögliche Spielräume sind. Dann sollten wir noch einmal über die Sache sprechen. Ist das so für Sie in Ordnung?

Garth: Ja ja, allerdings bestehe ich da auf einer schnellen Klärung und ... also was nun unser eigentliches Problem betrifft, nämlich die Fortführung des Versicherungsangebots. Können Sie da eine Aussage darüber treffen, bei welchen Kundentypen denn die erhöhten Verlustmeldungen entstanden sind?

Heinrich: Die Kundentypen ... Wir haben bei unseren Analysen festgestellt, dass die Schadensmeldungen weniger von Unternehmen, sondern von Handybesitzern in der Altersgruppe von 16 bis 30 Jahren ausgehen. Wir können Ihnen dahingehend ein Angebot machen, dass wir die Versicherungsleistungen ausschließlich auf Firmenkunden beschränken und nicht mehr Privatpersonen anbieten.

Garth: Naja, also wobei das denke ich ... wird unserer Verkaufsabteilung nicht ganz so sehr behagen, denn bisher haben wir diese Zusatzleistung allen Kunden angeboten, und wenn wir dieses Angebot annehmen würden, dann müssten wir unsere Argumente im Verkaufsgespräch und natürlich auch in der Werbung ändern. Deswegen ... Was meinen Sie denn dazu, Frau Schiller?

Schiller: Ja, also ich würde die Frage Herrn Soyka weitergeben, denn er steht direkt an der Verkaufstheke. Was meinen Sie dazu?

Soyka: Also ... Wenn ich es mir genau überlege, stimmt

es schon, was Herr Heinrich sagt. Besonders die Jugendlichen fragen nach der Versicherung als Zusatzleistung. Normalerweise erhalten die Handybesitzer über den Vertrag mit dem Netzbetreiber alle zwei Jahre ein neues Handy. Die Industrie bietet mindestens zweimal pro Jahr neue Modelle an. Schließt also jemand die Handy-Versicherung mit ab, sichert ihm dies jederzeit ein aktuelles Handy. Andererseits wollten wir ja eigentlich sowieso verstärkt die Firmenkunden ansprechen und ... naja die Jugendlichen sind nicht unsere wichtigste Kundengruppe. Da kein anderer Wettbewerber die Zusatzleistung „Neues Handy bei Verlust“ anbietet, würden unsere Markteinbußen da eher begrenzt sein, denke ich, wenn wir diese Versicherung nur noch den Firmenkunden anbieten.

Garth: Frau Schiller, wie sehen Sie das denn?

Schiller: Es ist richtig, dass uns die Firmenkunden in erster Linie interessieren. Und die erwarten einen reibungslosen und unkomplizierten Service. Die wollen keine Scherereien haben, wenn mal ein Gerät abhanden kommt. Wenn wir die Zusatzleistung auf diese Kundschaft begrenzen, müsste das neue Versicherungsangebot allerdings für uns mindestens fünf Jahre gelten.

Heinrich: Fünf Jahre!

Schiller: Wir können nicht alle paar Monate unser Serviceangebot ändern, ohne bei den Firmenkunden unglaubwürdig zu werden! Können Sie das bei Ihnen im Haus klar machen, Herr Heinrich?

Heinrich: Frau Schiller ... Ich verstehe natürlich Ihr Anliegen und werde den Vorschlag an unsere Rechtsabteilung weitergeben. Definitiv kann ich mich dazu jetzt nicht äußern.

Garth: Naja, aber Herr Heinrich ... Mit der Fortführung einer modifizierten Versicherung sichern wir Ihnen Versicherungsprämien und damit einen Umsatz, für den Sie wenig tun müssen. Und unseren Kunden können wir eine besondere Zusatzleistung anbieten. Also ... Was halten Sie davon, dass wir jetzt gleich hier die wichtigsten Punkte für dieses modifizierte Versicherungsangebot diskutieren und festhalten und Sie das dann bei Ihnen im Haus durchkalkulieren und genehmigen lassen? Denn ich denke, damit würden wir alle ganz schön Zeit gewinnen.

Heinrich: Hmm ... ja, das ist natürlich auch ein Weg. Aber, wie gesagt, ich kann Ihnen da natürlich keine verbindliche Zusage geben.

Garth: Ja gut, aber dann ... dann gehen wir doch einfach mal den jetzigen Vertrag durch und prüfen im Einzelnen ...

Garth: ... scheint mir in Ordnung. Deswegen, Herr Heinrich, wie sehen Sie das denn? Haben wir irgendwas Wichtiges vergessen?

Heinrich: Also, diese Punkte 5 und 6 ... die müsste die Rechtsabteilung noch mal genau unter die Lupe nehmen, das ist nicht so einfach, wie Sie jetzt glauben. Aber ... aber insgesamt scheint mir das ein gangbarer Weg. Ich werde das an die zuständigen Abteilungen weiterleiten.

Garth: Ja ... Herr Heinrich, also was ich vorschlagen würde, ist: Wir telefonieren einfach in drei Wochen noch mal miteinander und ... dann müssten Sie die Eckdaten für die neue Versicherung doch eigentlich haben.

Heinrich: Das ist vielleicht ein bisschen knapp ... könnte aber gehen. Ja, gut ... Ich denke, dass es richtig war, die Probleme hier gemeinsam durchzusprechen und dass wir da zu einem guten Ergebnis gekommen sind. Frau Schiller, meine Herren ... ich danke Ihnen und wünsche uns allen weiterhin gute Geschäfte.

Garth: Ja, auch Ihnen, Herr Heinrich, nochmal besten Dank. Wir hören ja wie vereinbart bald wieder voneinander wegen der letzten Schadensmeldung. Aber so lang Ihnen auch erstmal eine gute Zeit. Danke schön!

Training berufliche Kommunikation – eine Übersicht

Die fünf Trainingsmodule bieten Unterrichtsmaterial für Berufstätige und Studierende in Aus- und Fortbildung, die sich gezielt auf ihre Kontakte mit und in deutschsprachigen Unternehmen vorbereiten wollen, aber wenig Zeit haben. Jedes Modul behandelt eine spezifische Anforderung und ist einzeln oder komplementär zu anderen z. B. in Kompaktkursen oder ergänzend in Kursen mit berufssprachlicher Ausrichtung einsetzbar.

Praxistipps aus Fachliteratur und Fachpresse sowie Audioaufnahmen von Gesprächen vermitteln nützliche Strategien und Techniken für die Gesprächsführung, auch im Hinblick auf jeweils relevante interkulturelle Aspekte der Kommunikation. Zur erfolgreichen Umsetzung dieser Strategien stellt das Material viele gängige Redemittel bereit. Vorbereitet und trainiert werden Routinesituationen aus dem beruflichen Alltag anhand von praxisnahen Fallbeispielen und Gesprächsszenarien.

Geschlossene Aufgabenblöcke mit klar definierten Lernzielen erleichtern den flexiblen Einsatz und die Anpassung an unterschiedliche Kursteilnehmerprofile und Kursformate.

Sprachliche Voraussetzungen:

Niveaustufen B2/C1 des Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens

Kursformat:

16–24 Unterrichtsstunden pro Modul

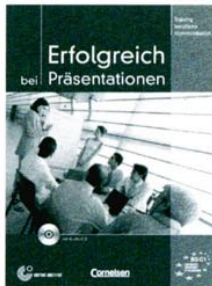
Komponenten:

Trainingsmodul mit einer eingelegten Audio-CD

Hinweise für den Unterricht mit Lösungsschlüssel, weiterführenden Artikeln aus der Fachpresse als Kopiervorlagen und mit entsprechenden Aufgaben dazu.

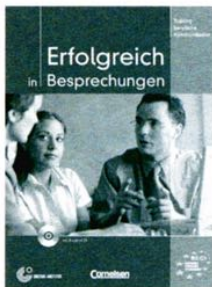


Trainingsmodule



Erfolgreich bei Präsentationen

Präsentation von Unternehmen und Produkten im Rahmen von Messeteilnahmen; Erstkontakte zwischen Messebesuchern und Messe-
Standmitarbeitern; Messegespräche zwischen Ausstellern, Kunden,
Geschäftspartnern; Nachmessekontakte



Erfolgreich in Besprechungen

Terminvereinbarungen; Klärungsgespräche über Zuständigkeiten,
Aufgaben, Leistungen mit internen und externen Gesprächspartnern;
Leitung von bzw. Teilnahme an Projektteam-Besprechungen,
Geschäftsbesprechungen



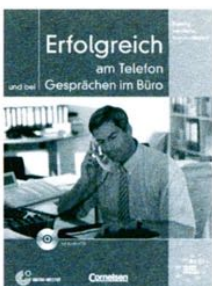
Erfolgreich in der interkulturellen Kommunikation

Verständnis sprachlicher und nicht-sprachlicher Ursachen von
Kommunikationsproblemen bei der interkulturellen Zusammen-
arbeit; unterschiedliche Kulturstandards, sprachliche Konventionen,
Wertungen, die bei der Zusammenarbeit mit deutschen Partnern zu
berücksichtigen sind; Erprobung von Lösungsstrategien



Erfolgreich in Verhandlungen

Vorbereitung, Führung und Wertung von Verhandlungen mit
Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten, Geschäftspartnern über
Vereinbarungen, Aufgaben und Aufträge



Erfolgreich am Telefon und bei Gesprächen im Büro

Empfang von Besuchern und Gästen des Unternehmens; Routine-
gespräche am Telefon und im Büro mit Vorgesetzten, Mitarbeitern,
Kunden, Lieferanten und Geschäftspartnern; Weitervermittlung an
zuständige Ansprechpartner, Terminvereinbarungen, Auskünfte,
Planung, Anmahnungen, Reklamationen; Bestätigung durch Fax
oder Mail

Bildquellen

- Umschlagfoto: © BilderBox, Wodicka
S. 5: © ccc / www.c5.net, Tomaschoff
S. 6: © Mauritius Images / The Copyright Group
S. 7: © ccc / www.c5.net, Liebermann
S. 8: © Hanser Verlag, aus: Hedwig Kellner: Rhetorik: hart verhandeln – erfolgreich argumentieren, München, Wien: Hanser Verlag 1999
S. 9: © Mauritius Images / Stock Image
S. 10 oben: © amridesign – unten: © ccc / www.c5.net, Löffler
S. 12: © ccc / www.c5.net, Limmroth
S. 17: © ccc / www.c5.net, Puth
S. 18: © Visum, Schlaeger
S. 21: © ccc / www.c5.net, Stauber
S. 22: © getty images, Allan
S. 26 links: © Hanser Verlag, aus: Hedwig Kellner: Rhetorik: hart verhandeln – erfolgreich argumentieren, München, Wien: Hanser Verlag 1999
S. 26 rechts: © Mauritius Images, Grasser
S. 33: © ccc / www.c5.net, Ignatius
S. 35: © Mauritius Images, Photononstop
S. 37: © Mauritius Images, Stock Image
S. 39: © Mauritius Images, Pearce
S. 40: © Visum, Ridder
S. 42: © Mauritius Images, SuperStock
S. 43: © ccc / www.c5.net, Tomaschoff
S. 45: © Hanser Verlag, aus: Hedwig Kellner: Rhetorik: hart verhandeln – erfolgreich argumentieren, München, Wien: Hanser Verlag 1999

Textquellen

- S. 6: © Shaker Verlag, aus: Hartmut Weber, Monika Becker, Barbara Laue: Fremdsprachen im Beruf, Aachen 2000
S. 6/8: © Wolfgang Stickler, aus: Manager Seminare 51/2001
S. 19: © Gisbert Breunig, aus: Professionell verhandeln, Planegg: WRS Verlag 1996
S. 21: © Bizz 12/1999

Nicht alle Copyrightinhaber konnten ermittelt werden; deren Urheberrechte werden hiermit vorsorglich und ausdrücklich anerkannt.

Inhalt der Audio-CD

Track	Teil	Aufgabe	Titel
1			Nutzungshinweis, Copyright-Hinweis des Cornelsen Verlages
2	III	D 1.	Eine Verhandlung über berufliche Veränderungen
3	IV	C 1.	Eine Verhandlung über ein Angebot
4	V	B 1.	Verhandlung über Bedingungen der Zusammenarbeit, Teil 1
5	V	B 2.	Verhandlung über Bedingungen der Zusammenarbeit, Teil 2

Die Reihe **Training berufliche Kommunikation**

richtet sich an Berufstätige und Studierende auf der Niveaustufe B2/C1 des Gemeinsamen europäischen Referenzrahmens, die sich gezielt auf ihre Kontakte mit und in deutschsprachigen Unternehmen vorbereiten wollen, aber wenig Zeit haben. Die fünf Trainingsmodule behandeln jeweils eine spezifische berufliche Anforderung und sind einzeln oder komplementär zu anderen einsetzbar. Sie enthalten zahlreiche praxisnahe Gesprächssituationen und Fallbeispiele sowie Praxistipps aus Fachliteratur und Fachpresse und helfen, berufliche Aufgaben in deutscher Sprache mit Erfolg zu meistern.

Die eingelegten Audio-CDs vermitteln nützliche Strategien und Techniken für die Gesprächsführung.

Jedes Modul kann in etwa 16 bis 24 Unterrichtsstunden durchgearbeitet werden.

Das Trainingsmodul **Erfolgreich in Verhandlungen**

ist für Mitarbeiter bestimmt, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit mit unternehmensinternen oder -externen Gesprächspartnern und -partnerinnen Verhandlungen in deutscher Sprache führen müssen. Behandelt werden u. a. informelle Verhandlungen im beruflichen Alltag zwischen Kollegen und Kolleginnen, Verhandlungen zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und formelle Verhandlungen, z. B. zwischen Herstellern und Kunden oder zwischen Geschäftspartnern. Dabei werden wichtige Strategien, Techniken und Redemittel eingeführt und in praxisnahen Gesprächssituationen trainiert.

Die **Hinweise für den Unterricht**

(ISBN-13: 978-3-06-020309-3 / ISBN-10: 3-06-020309-1) enthalten nützliche Tipps für den Unterricht sowie zusätzliche Dokumente und Texte mit Aufgabenvorschlägen.