

## Hausaufgabe für das Wahlpflichtfach "Verhandlungstechniken"

Bereiten Sie für eine der nachfolgend skizzierten Situationen eine Verhandlung nach dem "Harvard-Konzept des sachgerechten Handelns" vor.

Literaturquelle: Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce: Das Harvard-Konzept. Der Klassiker der Verhandlungstechnik. 22., durchgesehene Auflage. Frankfurt/Main: Campus, 2004. (Auch textgleichen Sonderausgaben verfügbar).

### Ausgangssituation 1 (für zwei oder drei BearbeiterInnen)

Sie sind Vertriebsleiter/in der Firma United Pumps, eines großen Herstellers von Industriepumpen aller Art. In der reichhaltigen Produktpalette finden sich Pumpen für jeden Zweck. Wichtige Unterschiede sind die Menge der Flüssigkeit, die pro Stunde gepumpt werden kann, die Art der Flüssigkeit, die gepumpt werden kann (dünnflüssige oder zähflüssige Stoffe, normale, ätzende oder brennbare Flüssigkeiten) sowie die garantierte Lebensdauer der Pumpen. Produziert werden die verschiedenen Pumpentypen in Spanien, Tschechien und in Ihrem Stammwerk in Deutschland, wo vor allem aufwendige Spezialpumpen hergestellt werden. Die Lieferung bzw. der Versand erfolgt z.T. direkt ab Produktionsort, z.T. über das Zentrallager in Deutschland.

Zu Ihren wichtigsten Abnehmern gehört der große Automobilhersteller InterCars mit acht Produktionsorten im gesamten Bundesgebiet. InterCars setzt fast Ihre gesamte Produktpalette in der Produktion ein, wobei sich bezüglich der einzelnen Posten deutliche Unterschiede ergeben: Einige Pumpentypen werden seltener geordert, andere häufiger. Pumpen anderer Hersteller setzt InterCars aufgrund von Qualitätsunterschieden ganz selten ein.

Bislang hat InterCars bei Ihnen die Pumpen jeweils als Einzelposten bestellt. In einem Telefongespräch teilte Ihnen das für Produktion zuständige Vorstandsmitglied mit, dass InterCars am Abschluss eines umfassenden Servicesvertrags interessiert ist. Er erzählt Ihnen, dass das Unternehmen einerseits aus Kostengründen eine Reduzierung der auf Lager gehaltenen Pumpen anstrebt, andererseits sich schon bei der bestehenden Lagerhaltung mehr und mehr Schwierigkeiten ergeben. Häufig kommt es vor, dass eine defekte Pumpe nicht sofort ersetzt werden kann, weil sie erst von einem anderen Produktionsort beschafft werden muss. Als Folge ergeben sich kostspielige Produktionsausfälle. Um diese so gering wie möglich zu halten, verwendet InterCars häufig kostspielige, aber verfügbare Spezialpumpen, um unproblematische Flüssigkeiten wie Wasser zu pumpen.

Aufgrund dieser Probleme ist InterCars mit der bisherigen Praxis der Einzelbestellung von Pumpen unzufrieden und strebt eine andere Regelung der Bestellung und Lieferung an.

- Interessen der Person
- welche Personen
- Konflikte, auch innerhalb der Personen
- Bei Fakten bleiben
- Knapp & auf den Punkt (Sätze)
- Eisbergmodell & andere Themen einbringen

## Ausgangssituation 2 (für zwei oder drei MitarbeiterInnen)

Sie sind Abteilungsleiter(in) bei der Wolfsburger Ersatzkasse (WEK), einer mitgliederstarken Krankenkasse. Ihre Abteilung ist für den Bereich der Organisation und Qualitätssicherung von Reha-Kuren zuständig. Sie schließen die Verträge mit den Reha-Kliniken, überwachen die Vertragseinhaltung, die Qualität der Behandlung und den Behandlungserfolg. Sie betreuen neben den zahlreichen Vertragspartnern auch zwei im Besitz der WEK befindliche Kurkliniken.

Aufgrund des verstärkten Wettbewerbs mit anderen Krankenkassen um Versicherte, hat der Vorstand der WEK eine Qualitätsoffensive im Bereich der Rehakuren beschlossen. Auf der letzten Vorstandssitzung haben Sie dazu einen umfassenden Bericht vorgelegt und Vorschläge zur Umstrukturierung gemacht. Im Mittelpunkt Ihres Berichts stand der Bereich der orthopädischen Reha-Maßnahmen.

Ihrer Analyse zufolge ist die WEK in diesem Bereich durch die Politik des alten Vorstands deutlich gegenüber den Mitbewerbern im Nachteil. Die WEK kann, anders als viele andere Kassen, ihren Mitgliedern weder in medizinischer noch im Hinblick auf das Kurumfeld (Ausstattung der Zimmer, Unterhaltungsangebot in den Kurorten) eine ansprechende Leistung bieten. Zwar zahlen sie zurzeit sehr geringe Preise für die Kuren, der Behandlungserfolg der meisten Kurkliniken ist aber zweifelhaft, so dass hohe Kosten im Bereich der Nachsorge entstehen. Ihren Berechnungen nach entstehen so für die WEK insgesamt höhere Behandlungskosten als bei vergleichbaren Krankenkassen. Als wesentliche Ursache dafür sehen Sie den Beschluss des alten Vorstandes, bei möglichst vielen verschiedenen Klinikbetreibern möglichst kleine Kontingente zu buchen und dabei vor allem auf den Faktor „Kosten“ zu setzen. So ist der Einfluss der WEK auf die tatsächlich Behandlungsstandards in den Kliniken zum Nachteil der Kasse und auch der Versicherten verloren gegangen.

Sie haben dem Vorstand eine grundsätzliche Neuorientierung vorgeschlagen: Die Zusammenarbeit soll auf wenige Kurkliniken konzentriert werden, so dass die WEK ihren Einfluss auf moderne und erfolgreiche Behandlungsstandards geltend machen kann. Dafür sollen auch höhere Kosten für die einzelne Behandlung in Kauf genommen werden. Dies rechnet sich durch eine Verringerung der Gesamtkosten durch Wegfall kostspieliger Nachbehandlungen. Zudem soll mit dem neuen Rehakonzept offensiv in das Marketing eingestiegen werden, um neue, auf Qualität bedachte Mitglieder zu gewinnen.

Der Vorstand ist Ihrer Analyse und Ihren Vorschlägen in allen Punkten gefolgt und hat Sie mit der Neuausrichtung des Bereichs „orthopädische Reha-Maßnahmen“ beauftragt.

In der nächsten Woche haben Sie einen Termin mit Dr. Kneip, der zugleich Bürgermeister des Kurortes Bad Fünfquelle und neuer Geschäftsführer der Bad Fünfquell Kurbetriebs GmbH, einer 100%-Tochter der Stadt, ist. Dieser traditionsreiche Kurort hat in den letzten Jahren nicht mit der Entwicklung Schritt gehalten. Konsequenz für Bad Fünfquell sind deutlich rückläufige Gästezahlen und damit sinkende Einnahmen sowohl für die Kurbetriebs GmbH wie auch für die Gemeinde. Die Kurbetriebs GmbH betreibt insgesamt fünf Kurkliniken mit ca. 1000 Betten, wobei jede der Kliniken auf einen eigenen Reha-Bereich spezialisiert ist. Nur eine, sehr kleine Klinik behandelt orthopädische Patienten. Alle Kliniken sind stark modernisierungsbedürftig.

Um die Finanzierung der Modernisierung sicherzustellen, hat Dr. Kneip mit Ihnen Kontakt aufgenommen. Er strebt einen umfangreichen Vertrag mit der Wolfsburger Ersatzkasse an, die ihm eine Belegung der Kurplätze sichert. Nur wenn dies gesichert ist, wird die Bank die notwendigen Kredite für die Kurbetriebs GmbH freigeben. Aus der Presse wissen Sie, dass die Pläne von Dr. Kneip in Bad Fünfquell nicht unumstritten sind. Sowohl im Stadtrat wie auch in der Öffentlichkeit wird bezweifelt, dass die Abhängigkeit von einer einzigen großen Krankenkasse eine gute Strategie ist. Befürchtet wird vor allem, dass die Krankenkasse langfristig ihre Position ausnutzen und die Preise für die Kurbehandlung drücken wird, so dass sich die Investitionen der Gemeinde überhaupt nicht rechnen. Die Opposition im Gemeinderat steht angesichts der ständigen Änderungen in der Gesetzgebung dem Plan von Dr. Kneip skeptisch gegenüber. Sie schlägt vor, stärker auf den Bereich „Wellness“ für selbstzahlende KundInnen und auf Kuren für PrivatpatientInnen zu setzen.

### Aufgabenstellung:

#### 1. Analysieren Sie die Interessen der beiden Verhandlungsparteien

- Welche Personen(gruppen) sind an der Verhandlung beteiligt? Denken Sie auch an die Personen im Hintergrund!
- Klären Sie, welche für die Verhandlungen wichtigen Interessen (nicht Positionen!) bei beteiligten Personen auf beiden Seiten haben könnten.
- Denken Sie auch daran, grundlegendere oder tiefer gehende Interessen zu bestimmen. (Fragen Sie „Warum?“ bzw. „Zu welchem Zweck?“ die Personen diese Interessen haben.) Berücksichtigen Sie auch mögliche persönliche Motive.
- Welches Gewicht haben die Interessen für die jeweiligen Personen.

2. Entwickeln Sie für die Verhandlungen Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen)
- Entwickeln Sie möglichst viele sinnvolle Entscheidungsmöglichkeiten, um die Interessen beider Parteien zu befriedigen. Erläutern Sie diese.
  - Stellen Sie dar, welche Interessen der Vertragsparteien (in welchem Umfang) von den Optionen befriedigt werden.
  - Überlegen Sie, welche der Optionen für beiden Vertragsparteien gemeinsam den meisten Nutzen generiert.
- 

**NUR FÜR DREIER-GRUPPEN:**

3. Klären Sie die Alternativen zu einer Einigung:
- Listen Sie auf, was sie und die andere Seite tun könnten, wenn es zu keinem erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen kommt. Analysieren Sie die Vor- und Nachteile der Alternativen.
  - Was wäre für Sie die beste Alternative, falls es zu keiner Einigung kommt und warum? Was wäre für die Gegenseite die beste Alternative bei einem Scheitern der Verhandlungen und warum?
  - Was könnten Sie tun, um vor dem Beginn der Verhandlungen Ihre beste Alternative zu verbessern? Was könnten Sie tun, um die beste Alternative der Gegenseite für diese unattraktiver zu machen?
- 

**Bearbeitungshinweise:**

- Die Ausarbeitung soll einen Umfang von 8-12 Seiten (ohne Titelblatt, Inhaltsverzeichnis o.ä.) haben. Zeichensatzgröße 11-12pt, 1½-facher Zeilenabstand. Ränder: oben und unten 2 cm, links 1.5cm, rechts 2,5 cm. (Der breitere rechte Rand ist für die Korrekturen notwendig!)
- Die Ausarbeitung ist in maschinenschriftlicher Form (keine Handschrift!) vorzulegen. (Ist eigentlich selbstverständlich, muss aber gesagt werden.)
- Bitte versehen Sie Ihre Ausarbeitung mit Ihrem Namen und Ihrer Matrikelnummer auf dem Titelblatt.
- Geben Sie die Hausarbeit ab beim:

Career Service - Schlüsselqualifikationen  
Satzdahlemer Straße 46-48, 38302 Wolfenbüttel.

- Sollten Sie Fragen zu der Hausaufgabe haben oder Hinweise benötigen, so stehe ich telefonisch und besser per Mail zur Verfügung.  
(05302 - 7475, [nhk@nhk-consult.de](mailto:nhk@nhk-consult.de))

**SPÄTESTER ABGABETERMIN:**

Abgabetermin 03.02.  
als Pdf-Datei