

## Verhandlungen

### Diversität ist ein Erfolgsfaktor

Gemischte Verhandlungsteams sind erfolgreicher. Das ist das Ergebnis einer Umfrage, die die Negotiation Advisory Group (NAG) zusammen mit Sozialwissenschaftlern der niederländischen Universität Leiden durchgeführt hat. „Team-Diversität stärkt die Verhandlungsfähigkeit, weil sie die Kreativität, Flexibilität, Kommunikationsfähigkeit und Empathie erhöht – alles elementare Faktoren für erfolgreiche Verhandlungsergebnisse“, kommentierte das auf Verhandlungsstrategien spezialisierte Mannheimer Beratungsunternehmen NAG.

An der Umfrage, die im vergangenen Jahr stattfand, nahmen nach Angaben von NAG rund 100 Führungskräfte aus Einkauf und Vertrieb sowie anderen Funktionen teil. Zusätzlich wurden qualitative Interviews mit Führungskräften unter anderem von Bilfinger, Ferrero, Festo, Siemens und Zeiss geführt. Gefragt wurde nach der Zusammensetzung von Verhandlungsteams (Geschlecht, Alter, Stellung in der Unternehmenshierarchie, Funktion, kultureller Hintergrund), dem Verhandlungserfolg und dem Zusammenhang zwischen beidem.

Als wichtigste Verhandlungseigenschaften nannten die Befragten: Ergebnisorientierung, die Fähigkeit, gut zuhören zu können, emotionale Intelligenz und Durchsetzungsstärke. Am Schluss rangierten wettbewerbsorientiertes Denken, die Bereitschaft, Risiken einzugehen, sowie die Fähigkeit zur Integration.

„Gemischten Teams gelingt es besser, sich intern auf ein ausgewogenes Verhandlungsziel zu verständigen. Diese Abstimmung untereinander führt zu deutlich besseren Verhandlungsergebnissen und deren Durchsetzbarkeit“, sagte Jürgen Peukert, Partner bei NAG, im Gespräch mit MBI Einkäufer im Markt.

Entscheidend sind laut Peukert der funktionale Hintergrund der Teammitglieder und ihre Stellung in der unternehmensinternen Hierarchie. „Diese beiden Merkmale sind laut unserer Studie in überdurchschnittlich erfolgreichen Teams höher mit dem Verhandlungserfolg korreliert als in



„Kompetenz ist entscheidend“: Jürgen Peukert.

Foto: NAG

durchschnittlich oder weniger erfolgreichen Teams.“ Eine geringere Rolle spielt demnach der kulturelle Hintergrund der Team-Mitglieder. Peukert: „Da die Teilnehmer an der Studie in deutschen beziehungsweise europäischen Unternehmen arbeiten, ist anzunehmen, dass sie überwiegend mit Verhandlungspartnern aus dem europäischen Kulturkreis zu tun haben. Das könnte erklären, warum kulturelle Vielfalt in einer vergleichsweise geringen Relation zum Erfolg steht als die anderen Diversitätsmerkmale. Dagegen muss man in Verhandlungen mit außer-europäischen Geschäftspartnern lesen können, was die andere Seite unter Erfolg versteht, was ihr wichtig ist und was gegebenenfalls auch provoziert.“

### Sachkompetenz schlägt Geschlecht

Das Geschlecht des Verhandlungsführers sei nicht ausschlaggebend – wohl aber die Sachkompetenz, betont Peukert. Allerdings sollte man gerade in bilateralen Verhandlungen darauf achten, wie die Gegenseite zusammengesetzt ist. „Hier kann der Sympathiefaktor oder Wohlfühlfaktor den Unterschied ausmachen.“

Mark Krieger

## Nachhaltiger Einkauf

### igefa verspricht Orientierung im Label-Dschungel

Zahlreiche Hersteller bewerben ihre Produkte als besonders nachhaltig, unzählige Labels sind im Umlauf. Ob dies tatsächlich immer stimmt, ist für professionelle Einkäufer oft nur schwer nachzuvollziehen. Hier will der nachhaltige Warenkorb von igefa für Orientierung sorgen. Aufgenommen werden laut igefa nur Produkte, die anspruchsvolle Sozial- und Umweltstandards erfüllen.

Dazu müssen sie bestimmte Kriterien erfüllen, die von unabhängiger Stelle bestätigt werden. Die Hersteller müssen zunächst ein externes CSR-Assessment (Corporate Social Responsibility) bei einem anerkannten Anbieter durchlaufen und dabei ein mindestens zufriedenstellendes Ergebnis erreichen. Oder sie erfüllen die eigens entwickelten Herstellerkriterien der igefa. Nur wenn diese Hürde genommen ist, werden die jeweiligen Produkte einer weiteren Analyse unterzogen, betont der Großhändler mit Sitz in Neumünster.

Im zweiten Schritt werden die Produkte in bestimmten Analysekategorien zusammengefasst. Anschließend wird der gesamte Produktlebenszyklus im Hinblick auf Rohstoff, Produktion, Transport, Nutzung, End-of-Life und seine Auswirkungen auf Menschen und Umwelt analysiert. Aktuell enthält der nachhaltige Warenkorb Hygienepapiere, Müllbeutel und Abfallsäcke, Reinigungsmittel, Seifen und Kosmetik sowie Textilien.

Die igefa SE & Co. KG ist ein Fachgroßhändler für die Branchen Gebäudedienstleistung, Gesundheitswesen, Industrie und Verkehr, Kommunen und Verwaltung sowie Gastronomie, Hotellerie und Catering. Im Programm sind laut Unternehmensangaben mehr als 300.000 Artikel aus den Bereichen Hygiene, Reinigung, Pflege, Arbeitsschutz sowie Hotel- und Gastronomiebedarf.

Dafür wurde igefa im vergangenen Jahr mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis in der Kategorie Konsumgüter-Großhandel ausgezeichnet.

<https://www.igefa.de>