

# Alles menschlich

Viele Manager hinterlassen am Verhandlungstisch einen ausgezeichneten Eindruck. Sie haben eine gewinnende Art, und ihre Gesprächspartner vertrauen ihnen schnell. Zudem gelingt es ihnen regelmäßig, das Geschäft als für beide Seiten profitabel darzustellen. Dennoch kommt es häufig nicht zum Abschluss.

Harvard-Professor James K. Sebenius und David A. Lax, Mitgründer der Beratungsfirma Lax Sebenius, haben hunderte von Geschäftsverhandlungen analysiert, um den Ursachen des Scheiterns auf den Grund zu gehen. Das Ergebnis: Manager versagen zu oft abseits des Verhandlungstischs. Sie sprechen mit den falschen Leuten, haben nicht die richtigen Themen ausgesucht oder die Reihenfolge der Gesprächspartner schlecht gewählt. Lax und Sebenius bezeichnen diese Aspekte als die dritte Dimension guten Verhandeln. Nur wer sie beherrscht, so die Autoren, bringe den perfekten Deal nach Hause (ab Seite 20).

Einmal einen Schritt zurückzutreten und so einen besseren Überblick über eine scheinbar verfahrenere Situation zu gewinnen hat auch Procter & Gamble (P&G) genützt. Im Sommer 2000 verlor die Hälfte der 15 Topmarken des Konsumgüterkonzerns Marktanteile, die Moral der Mitarbeiter war am Boden. Die Lösung lag letztlich nahe: Mit Methoden, mit denen die Marketingexperten von P&G sonst Kundenwünsche nachspüren, untersuchten sie nun die Bedürfnisse der Mitarbeiter. Das daraus entwickelte Motivationsmodell verbesserte erst die Stimmung der Belegschaft und dann die Lage des Unternehmens (ab Seite 44).

Auch bei dem auf den ersten Blick sehr technisch anmutenden Thema Supply Chain Management spielt der Mensch wohl die wichtigste Rolle. Sieben Experten diskutieren in unserem Roundtable die Frage, warum wir trotz vieler eleganter Softwarelösungen weit von einer idealen Lieferkette entfernt sind. Ihr wichtigster Rat: Bauen Sie die richtigen Beziehungen auf (ab Seite 92).



Christoph Seeger,  
Chefredakteur

*Christoph Seeger*