

Spontane Bewusstseinstrübungen

Blackouts von B2B-Einkäufern

Von Dr. Guido Wenski. Veröffentlicht 01. Mai 2020.

Haben Sie auch schon von solchen Fällen gehört oder gelesen? Ein Autofahrer verwechselt Bremse und Gaspedal, mit fatalen Folgen. Ein Schachgroßmeister machte einen Anfängerfehler und verliert eine wichtige Partie – das Internet ist voll von obskuren Beispielen. Eine berühmte Schauspielerin oder ein bekannter Sänger vergessen ihren Text und blamieren sich bis auf die Knochen. Blackout ist einer der aus dem Englischen übernommenen Begriffe, die durch eine Vielzahl von Bedeutungen und Anwendungsfeldern glänzen. Dies reicht von der Prüfungsangst und Gedächtnisverlust über die Energieversorgung, Luft- und Raumfahrt bis zum Streckentauchen im Schwimmbad.

Einer der berühmtesten Blackouts bleibt im Rahmen der Flick-Parteispendenaffäre 1986 im kollektiven Gedächtnis, deren Ausgangspunkt der Transfer eines Daimler-Benz-Aktienpakets 1975 darstellte. Das fehlende Unrechtsbewusstsein der involvierten Politiker war dabei bemerkenswert. Letztlich erfolgte eine Strafanzeige gegen den damaligen Bundeskanzler wegen angeblicher Falschaussage im Untersuchungsausschuss. Die Erinnerungslücken erklärte CDU-Generalsekretär Heiner Geißler später mit dem berühmt gewordenen Kommentar, Kohl habe wohl einen „Blackout“ gehabt.^{1,2}

An dieser Stelle sind solche Blackouts gemeint, bei denen ein Verhandler (etwa ein gewerblich tätiger Einkäufer) in Verkennung der Hintergründe und Umstände etwas Unüberlegtes sagt, schreibt oder tut, das im Anschluss nur schwer oder überhaupt nicht wieder zurückgenommen oder korrigiert werden kann. Ein Lapsus, ein unbeabsichtigter Fehler.

DEFINITION: Ein *Blackout* (deutsch etwa „Verdunklung“ oder „Aussetzer“, „Ausfall“) ist das plötzliche völlige Versagen eines Zustandes – im wörtlichen Sinne etwa der Ausfall eines Bühnenscheinwerfers.

Wer kennt nicht dieses Phänomen vorübergehender Bewusstseinstrübung aus eigener Erfahrung? Typische Beispiele neben dem Prüfungsversagen bei Schülern und Studenten, das Gestammel einer Person des öffentlichen Lebens, die vor laufender Kamera den Faden verloren

¹ Spiegel (1986) Kurz und verletzend. Der Spiegel, Nr. 10. Internet-Veröffentlichung 3. März. <https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13516501.html> Zugegriffen: 2. März 2020

² „Flick-Affäre“. Wikipedia – die freie Enzyklopädie, San Francisco, CA. <https://de.wikipedia.org/wiki/Flick-Affäre> Zugegriffen: 2. März 2020

hat, oder der zu Unrecht oft verniedlichte Filmriss nach übermäßigem Alkoholgenuss. Es kann jedoch auch simple Fälle wie das Vergessen von Namen oder Geburtstagen betreffen.

Der Blackout eines Einkäufers kann zweifellos zu einer juristisch bindenden Willenserklärung führen, die der Kundgebende nie beabsichtigt hat, die jedoch aus seinem fahrlässigen Verhalten resultiert. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens, der rechtswirksame Verpflichtungen eingeht, sollte sich mit dem Phänomen des Blackouts und seinen möglichen Folgen auseinandersetzen. Was ist zu befürchten, wenn in einer Verhandlung vom Einkäufer unbeabsichtigt Zusagen gemacht werden, die im Endeffekt nachteilig für sein Unternehmen sind?

Oder schlimmer noch, wenn eine Bestellung oder ein Vertrag fehlerhaft geschrieben ist und/oder bei der Auftragssumme beispielsweise das Komma verrutscht ist? Es ist jedem Verhandler dennoch zu wünschen, dass er von solchen möglicherweise teuren oder zumindest peinlichen Missgeschicken verschont bleibt. Jedoch sind im Folgenden einige Fälle aufgelistet, die Blackout-ähnliche Situationen behandeln und die Vulnerabilität von Verhandlern (insbesondere des Verhandlungsführers) und von Vertragsverfassern vor Augen führen.

Beispiele für Einkäufer-Blackouts

- In einer Verhandlung mit mehreren Verhandlungsobjekten kristallisieren sich zwei Pakete heraus. Der Verhandlungsführer gibt – unter dem Einfluss eines temporären Blackouts – gegen seinen Willen der für den Lieferanten günstigeren Lösung den Zuschlag und vereinbart, protokolliert und unterschreibt diese.
- Eine Großbestellung in siebenstelliger Euro-Höhe ist gemäß Unterschriftenregelung durch das Top-Management unterschrieben und liegt dem Einkäufer vor, jedoch unter der Maßgabe der höchsten unterschreibenden Instanz (in diesem Falle eines Vorstandsmitglieds), dass sie erst nach Klärung eines bestimmten weiteren Punktes beim Lieferanten platziert werden darf. In einer Kurzschlusshandlung faxt der Einkäufer die Bestellung jedoch vor der endgültigen Genehmigung an den Lieferanten.
- Nach einer erfolgreichen Verhandlung mit übereinstimmenden Positionen findet sich im entsprechenden Vertragstext eine Formulierung, die so nicht abgesprochen war und den Lieferanten über Gebühr bevorteilt, vielleicht dass der vereinbarte Preis der des ersten Angebots und nicht der verhandelte Endpreis ist oder dass ein Fehler bei der Verjährungsfrist für Mängelhaftung oder den Transportbedingungen enthalten ist.

Sollte Derartiges in der Praxis auftreten, kann zweierlei geboten sein: Bei einem kleineren Lapsus wie der Zusage einer geringfügig ungünstigeren Lösung (erstes Beispiel) ist es meist sinn-

voll, die Angelegenheit damit auf sich beruhen zu lassen und eventuell den Chef und/oder die Kollegen zu informieren. Je nach Umstand kann versucht werden, dem Lieferanten persönlich mitzuteilen, dass dies bewusst (oder auch unbewusst) erfolgt ist und man erwartet, beim nächsten Mal etwas gut zu haben.

Bei gravierenden drohenden Blackout-Folgen ist in aller Regel Eile geboten, um den Fehler zu korrigieren und so den Brand zu löschen, insbesondere falls es sich um eine vertragliche Verpflichtung oder gar eine Vertragsverletzung handelt. Ein Auftragnehmer wird ein Angebot möglicherweise auch und gerade dann annehmen, wenn der Einkäufer einen gravierenden Fehler zum eigenen Nachteil gemacht hat – dies wäre allerdings egoistisch und nicht partnerschaftlich. Je nach Schwere und Ernst der Lage darf der betroffene Einkäufer auf keinen Fall versuchen, den Sachverhalt zu verheimlichen und das Problem in Eigenregie zu lösen. Sollte durch einen Blackout oder ähnliche Fehlleistungen des Einkäufers die Gefahr eines wirtschaftlichen Schadens auftreten, muss sich dieser sofort Unterstützung von den entsprechenden internen Stellen holen (Vorgesetzter, Rechtsabteilung ...).

Eine Willenserklärung kann nach BGB § 119 unter Berufung auf Irrtum widerrufen werden, allerdings mit strengen Normen. Dies gelingt sicherlich einfacher, falls die Auftragsbestätigung des Lieferanten noch nicht vorliegt. Eine versehentlich zugestellte E-Mail-Nachricht lässt sich unter Umständen zurückziehen – ein seriöser Geschäftspartner wird davon absehen, daraus Kapital zu schlagen, selbst wenn er den Inhalt zur Kenntnis genommen hat. Und die Erteilung einer fehlenden Freigabe ist auch im Nachhinein durch den Berechtigten noch möglich; der Einkäufer muss sich anschließend jedoch vermutlich deutliche Kritik anhören. Hinzu kommt: Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens – und so auch der Einkäufer – kann sich durch das von einem Blackout verursachte Fehlverhalten im schlimmsten Fall Schadenersatzforderungen sowie arbeits- und sogar strafrechtlicher Konsequenzen ausgesetzt sehen.

Erfahrungen des Autors

„Auch ich bin während meiner Tätigkeit im Einkauf von Blackout-Erfahrungen nicht ganz verschont geblieben. Glücklicherweise waren dies jedoch Dinge, die passiert sind, ohne dass meinem Arbeitgeber ein wesentlicher wirtschaftlicher Schaden daraus entstanden ist. In einem Fall reiste ich für einen geschäftlichen Termin zu einem Lieferanten in Deutschland an, der über mein Erscheinen sehr erstaunt war: Den Termin hatten wir zwar für den betreffenden Tag, jedoch erst einen Monat später vereinbart. Beide Seiten versuchten, das Beste darauf zu machen – optimal war das Ergebnis nicht.

Und auch das ist leider passiert: Im Rahmen eines Informationsaustauschs mit E-Mail lag eine gemischte Verteilerliste aus Kollegen und Vertretern des Lieferanten vor. Ich fasste in einer Antwort an den internen Verteiler einige Punkte von strategischer Re-

levanz, die Preisgestaltung und Wettbewerbssituation betreffend, zusammen – übersah jedoch, einen der Lieferantenvertreter vom Verteiler zu löschen. Wie in solchen Fällen üblich, erkannte ich den Fehler unmittelbar nach der Eingabe des „Senden“-Befehls. Die Nachricht ließ sich nicht mehr zurückrufen, und ich musste den Empfänger am Telefon darum bitten, die Nachricht zu löschen und nicht weiterzuleiten (was unter Geschäftsfreunden so gehandhabt werden sollte).“

Es folgen einige Grundregeln, wie man als Verhandler das Risiko von Blackouts minimieren kann:

- Blackouts lassen sich nur verhindern, indem die Ursachen angepackt werden. Sorgfalt, Umsicht, Bauchgefühl und auch der gesunde Menschenverstand helfen, das Phänomen und die daraus resultierenden Fehler zu verhindern.
- Eine gute Vorbereitung mit klarer gemeinsam getragener Strategiedefinition und Zielkorridor gibt dem Verhandlungsführer aus dem Einkauf das notwendige Selbstbewusstsein und reduziert Stress, Anspannung und Nervosität, Hauptursachen für Blackouts.
- Andererseits rächen sich Nachlässigkeit und Unkonzentriertheit ebenso durch Blackoutbedingtes Fehlverhalten. Auszeiten in Verhandlungen sind keine Pausen zum Entspannen; die geforderte Konzentration muss bei allen Beteiligten bis zum Ende erhalten bleiben.
- Doch auch im weiteren kommunikativen Umfeld einer Verhandlung kann eine Menge schief gehen, und oft ist der Mund (oder die „Senden“-Taste) schneller als der Verstand. Vielfach gilt die Volksweisheit „in der Ruhe liegt die Kraft“. Sprechen Sie nicht alles sofort aus, was Ihnen auf der Zunge liegt, und versenden Sie wichtige E-Mail-Nachrichten – sofern zeitlich vertretbar – am besten erst am nächsten Tag.

Über den Autor

Dr. Guido Wenski arbeitet als selbstständiger Verhandlungstrainer und Autor. Er ist Verfasser von zwei Praxishandbüchern für Vertriebsingenieure; ein Übersichtswerk zum nachhaltigen Verhandeln im Technischen Einkauf erscheint voraussichtlich im Herbst 2020 bei Springer Gabler. Davor war er fast drei Jahrzehnte in Führungspositionen in der Halbleiterindustrie im In- und Ausland tätig, zuletzt zwölf Jahre als Leiter Strategischer Einkauf und verantwortlich für die Beschaffung von Großanlagen. Er ist Diplom-Chemiker mit juristischer Zusatzqualifikation und Verfasser zahlreicher Patente zur Herstellung von Siliciumwafern für Bauelemente. Weitere Informationen finden Sie auf seiner Homepage <http://wenski-consulting.com/>.