

Guido Wenski

Die Rahmengeschichte mit Astrid MacGregor

Bonusmaterial zum neuen Buchprojekt, Arbeitstitel „Kognitive Effekte“

Am 11.11. habe ich das Manuskript zum neuen Buch zum Springer-Verlag in Heidelberg geschickt – ob Sie es glauben oder nicht, um 11:11 Uhr. Die hat für mich als gebürtigen Kölner eine besondere Note, auch wenn die beginnende Karnevalssession wie letztes Jahr durch die Pandemie unter ungünstigen Vorzeichen steht. Nachdem ich eine ganze Menge Material aus dem Werk ausgegliedert hatte, lag es von der Zeichenzahl zwischenzeitlich auf Zielkurs. Und hat durch Aktualisierungen und Komplettierungen kurz vor Abgabeschluss wieder zu wachsen begonnen. Ein Manuskript lebt eben.

Wie berichtet, passte nicht das komplette Material in das vorgesehene Format, sodass ich Ihnen an dieser Stelle in regelmäßigen Abständen freies Bonusmaterial anbieten kann. Nachdem es im Oktober um das Thema Gendern und die immer noch signifikante Benachteiligung des weiblichen Geschlechts auch in unserer westlichen Gesellschaft ging, ist der heutige Beitrag einer jungen Frau gewidmet, die deutsche und schottische Wurzeln hat.

Ihr Name ist Astrid MacGregor, und sie arbeitet als Vertriebsassistentin. Momentan ist sie nebenberuflich mit einer Masterarbeit beschäftigt, die mit den hier thematisierten kognitiven Effekten, aber auch meinem Lieblingsthema „Verhandlungen“ zu tun hat. Leider fand diese Rahmengeschichte, die über mehrere Kapitel erzählt wurde, keinen Platz mehr im Buch. Schottland wird in anderem Zusammenhang auch im eingereichten Manuskript dennoch an mehreren Stellen gewürdigt, wie Sie im aktuellen Artikel lesen können.

In meinen bisherigen Büchern zum Verhandeln tauchen ebenso wie in meinen Seminaren relativ kontinuierlich einige fiktive Unternehmen und Personen vor allem aus der Halbleiterindustrie auf. Da ist primär die WAFAG zu nennen, die „Wafer AG“: ein weltweit operierendes Unternehmen mit Hauptsitz in Dresden, bei dem nie so ganz klar wurde, was dort genau hergestellt und vertrieben wird. Auch in Kap. 5.2 des neuen Buchs wird die WAFAG wieder gewürdigt. Diesmal geht es in Zusammenhang mit dem *Overconfidence-Effekt* um eine gescheiterte Firmenakquisition in Japan. Dem strategischen Einkäufer Herbert Langwasser, der bereits mehrfach die große Bühne hatte (Wenski 2020a, 2020b, 2021), wird in diesem Zusammenhang ein erneuter Auftritt zugestanden. Doch verschiedene Zulieferer der WAFAG wurden ebenfalls bereits in den Büchern eingeführt, so auch JT, ein Systemlieferant für Großanlagen zur Halbleiterfertigung.

Das Logo des fiktiven
Halbleiterherstellers WAFAG.

WAFAG
Best Wafers in Townⁿ

Astrid MacGregor

Joint Technologies Inc. („JT“) ist einer der größten Hersteller für Halbleiteranlagen mit Hauptsitz in den USA und einem weltumspannenden Netz an Produktions- und Verkaufsniederlassungen. Astrid MacGregor arbeitet als Vertriebsassistentin (*Sales Assistant*) für die deutsche Vertriebs- und Servicegesellschaft Joint Technologies GmbH in Frankfurt a. M. Ihr Chef ist Gottfried Krause, Key Account Manager Mitteleuropa und Gruppenleiter Equipment Sales, den meine Leser bereits aus dem Einkäuferbuch (Wenski 2020b) kennen und der im aktuellen Werk in Abschn. 10.3 in Zusammenhang mit der Krankenversicherung nochmals auftaucht. Immer an Wohl und Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter(innen) interessiert, hat Krause MacGregors Plan von Anfang an unterstützt, ein berufsbegleitendes Aufbaustudium in Wirtschaftswissenschaften an der FernUniversität Hagen durchzuführen.

Astrid MacGregors Vater ist Schotte, ihre Mutter Deutsche. Sie ist zweisprachig in beiden Ländern aufgewachsen und hat sowohl einen britischen als auch einen deutschen Pass. Mit ihrem Background passt sie perfekt in die internationale Geschäftskultur von JT und wird in Team und Unternehmen nicht nur wegen ihres Durchsetzungsvermögens und ihrer analytischen Fähigkeiten geschätzt. Inzwischen hat sie ihr Studium recht erfolgreich absolviert und mit der Masterarbeit begonnen.

Ihre Wahl fiel auf ein Thema aus der Verhaltensökonomik, einer Crossover-Disziplin aus Psychologie und Wirtschaftswissenschaften. Die Studentin beabsichtigt, kognitive Effekte und Verzerrungen zu charakterisieren, die eine Relevanz für das technische Vertriebsgeschäft besitzen. Erfreulicherweise hat sich für MacGregor die Möglichkeit eröffnet, diese Arbeit bei und in Zusammenarbeit mit JT durchzuführen. Bevor sie ihr Thema beim Prüfungsamt eingereicht hatte, begann sie, die

relevante Originalliteratur nebst zahlreichen populärwissenschaftlichen Darstellungen zu sichten (z. B. Kahneman 2011, 2012; Dobelli 2013, 2014; Thaler 2019), wobei ihr als Einstieg vor allem das englischsprachige Wikipedia sehr geholfen hat. Angesichts der Vielzahl der literaturbekannten Phänomene und der großen Menge an Material ist ihr manchmal ganz flau im Magen, wie sie ihr Thema abgrenzen soll, um die Formatvorgaben der Universität einzuhalten und gleichzeitig ein interessantes Konzept auf die Beine zu stellen.

Schottland im Buch

Das Lied von den Wellerman (Wikipedia 2021a, 2021b) ist ein neuseeländisches Seemannslied aus dem 19. Jahrhundert und hat es über Neuauflagen durch britische Künstler als Internet-Hit ganz nach vorne in die Charts geschafft hat („*Soon may the Wellerman come to bring us sugar and tea and rum ...*“). Es kann sich über den *Effekt der bloßen Darbietung* als typischer Ohrwurm entwickeln. Über die Plattform TikTok hat es der schottische Postbote Nathan Evans in den Charts ganz nach vorne geschafft, weil der Clip ständig geteilt wurde und die Radiostationen ebenfalls darauf angesprungen sind. Bayern 3 hat das Stück zeitweise gefühlt zehnmal am Tag gespielt.

- Der **Effekt der bloßen Darbietung** ist ein psychologischer Befund, dass allein die wiederholte Wahrnehmung einer anfangs neutral beurteilten Sache ihre positivere Bewertung zur Folge hat. So lässt sich zwanglos erklären, dass Stücke, die oft im Radio gespielt werden, eine gute Chance haben, dass wir sie mögen werden.

Dass *Wellerman* im Autoradio läuft, erinnert einen Pendler im Buch an seine die Begeisterung für Schottland als Urlaubsland, und er sehnt sich aktuell dorthin. Er kann sich allerdings nicht an den Namen des Interpreten erinnern – das *Zungenspitzenphänomen*. (Die digitalaffine Astrid MacGregor weiß natürlich, dass die bekannteste Version des bereits am Anfang erwähnten *Wellerman*-Shantys, das zeitweise mehrfach täglich im Radio gespielt wurde, vom Schotten Nathan Evans stammt. Doch ihr gefällt die Interpretation der *Longest Johns* besser ...) Nach Meinung des Pendlers sollte Schottland sich vom Britischen Königreich lossagen und in der EU bleiben. Doch dabei handelt es sich um eine fälschliche Verknüpfung zweier Dinge, die nichts miteinander zu tun haben; auch dies wird durch einen psychologischen Effekt erklärt.



Glasgow und Edinburgh: Die Paten für „*Dr. Jekyll & Mr. Hyde*“. (Fotos: Wenski)

- Beim **Assoziationstrugschluss** verknüpfen wir fälschlicherweise zwei Dinge miteinander, die überhaupt nichts miteinander zu tun haben: hier einerseits die positive Einstellung des Pendlers zu Schottland und andererseits die Frage, ob es sinnvoll ist, dass sich das Land vom Vereinigten Königreich abspaltet und der EU anschließt.

Letztlich ist von der schottischen Rockband Travis aus Glasgow die Rede, nach welcher der *Travis-Effekt* benannt ist. Darunter versteht man nach der britischen Zeitung *Evening Standard* (2012) die Tendenz, die Signifikanz der Gegenwart überzubewerten. Die Erklärung für diesen seltsamen Namen: Zum Millenniumswechsel wurde das schottische Quartett nach Veröffentlichung des zweiten Albums „*The Man Who*“ als eine der größten Bands aller Zeiten gefeiert – in Verkennung der Kurzlebigkeit ihres Erfolgs und Missachtung der musikalischen Leistung der etablierten Konkurrenz, etwa Miles Davis und Bob Dylan.

Astrid MacGregor

Zurück zu Astrid MacGregor und ihrem Vorhaben. Ich möchte sie zum Thema für die Masterarbeit beglückwünschen, denn darin dürfte viel Potenzial stecken, wie ich aus eigener Verhandlungserfahrung sagen kann. In Vertriebs- und Beschaffungsgeschäften und insbesondere in Verhandlungen werden zahlreiche Phänomene, Irrtümer und Täuschungen teils intuitiv, teils systematische verwendet, um die Position des jeweils eigenen Unternehmens und Auftraggebers zu verbessern. Doch auch private Verbraucher, Autofahrer, Anleger und Wähler, die an unterschiedlichen Stellen im neuen Buch gewürdigt und in ihrem Verhalten betrachtet werden, profitieren von den entsprechenden Kenntnissen. Zwar kann ich der fiktiven Studentin keine Hilfe bei ihrer Arbeit anbieten (was auch nicht statthaft wäre) und mit den Ergebnissen vielleicht Joint Technologies einen Vorteil in Verhandlungen verschaffen. (Dazu müsste das Unternehmen ein Vertriebsseminar bei mir buchen.) Doch ich möchte Sie, den Leser, im Buch auf eine äußerst interessante Reise durch die verschiedenen Themen und Auswirkungen der Alltagspsychologie und vor allem der Verhaltensökonomik mitnehmen – ohne die mathematischen und wirtschaftlichen Hintergründe zu sehr im Detail zu diskutieren. Dazu soll bereits an dieser Stelle das Motto des Werks offenbart werden:

- ▶ Vertrauen Sie Ihrer Intuition, nachdem Sie sich mit den Fakten vertraut gemacht haben.

Astrid MacGregor hat sich inzwischen grundsätzlich mit den Arbeiten von Kahneman und Tversky – vor allem der Prospect Theory – sowie Thaler vertraut gemacht (bes. Tversky und Kahneman 1974; Kahneman und Tversky 1979, 1984; Thaler 1980). Sie konnte dabei einen Eindruck davon erhalten, wie kognitive Verzerrungen und Irrtümer klassischerweise eingeteilt werden (nämlich in Ähnlichkeits-, Verfügbarkeits- und Ankerungsheuristik) und dass sich zahlreiche dieser Anomalien auf Basiseffekte zurückführen lassen, etwa Bestätigungs- und Verfügbarkeitsfehlern oder logischen Irrtümern.

Allerdings ist sie bisher weit davon entfernt, einen fundierten Überblick über die Vielzahl der kognitiven Effekte gewonnen zu haben. Vor allem geht es ihr bekanntlich ja darum herauszufinden, welche Irrtümer und Verzerrungen kommerziell relevant sind und in Vertriebsverhandlungen eine Rolle spielen (können). Dabei helfen ihr sicherlich zahlreiche alltägliche Vertreter an kognitiven Irrtümern und Verzerrungen, die bis zu der ursprünglich geplanten Stelle für diesen Textblock im Buch erläutert wurden. Jedoch richtig interessant wird es für sie erst im weiteren Verlauf dieses Textes, wenn es um Verhaltensökonomik (*Behavioral Economics*; Kap. 6), verhaltensorientierte Finanzmarkttheorie (*Behavioral Finance*; Kap. 7) und vor allem professionelle Verhandlungen (Abschn. 8.3 und 8.4) geht.

Aus der Fachliteratur und in Gesprächen mit ihrem Chef Gottfried Krause und anderen Vertriebsingenieuren bei JT gewinnt sie bald einen Überblick, welche verhaltensökonomischen Effekte für Vergabeverhandlungen von Bedeutung sein könnten. Als Ansatzpunkte zur Vertiefung scheinen ihr momentan drei kognitive Verzerrungen relevant, die bereits vorgestellt wurden:

- ▶ **Ankereffekt.** Menschen lassen sich bei Zahlenwerten von momentan vorhandenen (auch irrelevanten) Umgebungsinformationen beeinflussen mit der Folge einer systematischen Verzerrung in Richtung dieses Ankers. Dies ist natürlich für die Erstellung eines Preisangebots von Bedeutung, denn dieses stellt bereits einen wichtigen Anker für die Verhandlung dar – es gilt festzulegen, wieweit man über den eigenen Herstellkosten anbietet, um noch ausreichend Verhandlungsspielraum zu besitzen. Der Kunde orientiert sich bei seiner Preiseinschätzung möglicherweise eher am Angebotswert als an objektiven Parametern.
- ▶ **Framing-Effekt.** Ein guter Produktmanager überzeugt den Kunden davon, dass seine Produkte etwas Besonderes sind und sich der direkten Vergleichbarkeit mit dem Wettbewerb entziehen. Dazu vermittelt er nicht nur Fakten, sondern erzählt auch Geschichten und präsentiert interessante Rahmeninformationen, um diese Produkte aufzuwerten und emotional positiv zu belegen.
- ▶ **Verlustaversion.** Für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss ist von Bedeutung, dass der Verhandlungspartner für sich Gewinne und nicht Verluste wahrnimmt, denn Verluste würden emotional doppelt so stark empfunden wie Gewinne. Daher ist es bei Preisverhandlungen wichtig, immer den eigenen Angebotspreis als Grundlage der Argumentation zu verwenden: Sämtliche Nachlässe davon werden dem Kunden als Gewinn vermittelt (Top-down-Argumentation). Ein guter Verkäufer sollte nie die (niedrige) Preisforderung eines Kunden als Verhandlungsbasis verwenden.

Doch daneben stößt Astrid MacGregor auf immer mehr kleinere, etwas weniger wichtige kognitive Effekte, die je nach Umständen und Verhandlungssituation zu einem Vorteil führen können, und beginnt diese zu belegen und zu konsolidieren. Einer ist das Phänomen der Kognitiven Leichtigkeit bzw. *Fluency-Heuristik*, dass nämlich das Gehirn „leichtgängige“ Dinge viel eher und ohne detaillierte Überprüfung als authentisch und gegeben hinnimmt. Dies betrifft zum einen technische Präsentationen zur Information möglicher Kunden, die präzise, ansprechend und mit perfekt gestalteten Folien durchgeführt werden müssen. Gleiches gilt jedoch auch für kommerzielle Angebote, die in grafisch einwandfreier, hochwertiger Aufmachung erstellt werden müssen und in selbsterklärende Einzelpositionen aufgeschlüsselt sein sollten – weder zu lang noch zu kurz.

Professionelle Verhandlungen

Die Vertriebsassistentin bei JT und Masterstudentin war inzwischen fleißig und hat die verhaltensökonomische Theorie inzwischen einigermaßen durchdrungen – einschließlich der entsprechenden mathematischen Grundlagen, die wir uns an dieser Stelle der Übersichtlichkeit halber schenken wollen. In praktischer Hinsicht hat Astrid MacGregor inzwischen eine Menge zur Verhandlungsführung im Sales-Bereich von ihrem Chef Gottfried Krause und anderen Kollegen im Außendienst gelernt. Sie würde sich mit den hier aufgeführten Schwerpunkten und Effekten durchaus identifizieren können; gehen wir davon aus, dass sie diese im Entwurf ihrer Masterarbeit systematisch abgearbeitet, kommentiert und mit praktischen Beispielen erläutert hat.

Wertvoll in den letzten Wochen waren mehrere Vergabeverhandlungen bei Kunden, zu denen sie Krause mitnahm, um ihr ein Gefühl für die Verhandlungsrealität zu geben. Natürlich befand sie sich dabei weitgehend in einer Statistenrolle und durfte nur – wenn überhaupt – mit vorher abgestimmten Positionen ins Geschehen eingreifen. Dabei konnte sie am gesamten Prozess, von Kundenanfrage und Angebotserstellung über strategisch-taktische Vorbereitung bis hin zu Verhandlung und Follow-up, teilhaben und wertvolle Erfahrungen für ihre Arbeit (und ihre weiteren Aufgaben, wie sich bald herausstellen sollte) sammeln.

Das Highlight in dieser „Lehrzeit“ war die Verhandlung von mehreren Heißprozessanlagen für die Halbleiterindustrie im jeweils siebenstelligen Dollarbereich. Dazu reisten sie zum Kunden WAFAG nach Dresden, und als Einkäufer saß ihnen der bereits erwähnte Herbert Langwasser zusammen mit seinem Technik-Kollegen Klaus Auerbach gegenüber. Der Auftrag war insofern von hoher Bedeutung, da JT vor knapp zwei Jahren den Bieterwettbewerb mit einem niederländischen Anbieter um mehrere Ausheizöfen für eine Produktionserweiterung verloren hatte. (s. Wenski 2020b)

Astrid MacGregor beeindruckte, mit welcher Souveränität Gottfried Krause im Verhandlungsprozess über mehrere Stunden die vorbereitete Strategie umsetzte. Dabei war Herbert Langwasser ein ebenbürtiger Verhandlungspartner, und beide schenkten sich nichts. Allerdings gingen beide Parteien fair miteinander um und betonten die langjährige technologische Partnerschaft. Sie war fasziniert, wie Krause gezielt nach relevanten Informationen fischte und schon bald überzeugt war, dass JT der einzige Anbieter für das aktuelle Geschäft war. Auch erfasste er im Verlauf der kommerziellen Auseinandersetzung recht gut, wie weit er mit seinen Konzessionen gehen und was er an Zusatzleistungen draufpacken musste, um das Geschäft abschließen zu können. Und so kam es, dass eine Einigung erarbeitet wurde und die WAFAG den attraktiven Großauftrag bei JT zeitnah platzierte.

Astrid MacGregor

- Astrid MacGregor hat an diesem Tag eine wichtige Lektion gelernt: Für eine solide Bewertung der Verhandlungssituation sind Intuition und belastbare Informationen gleichzeitig bedeutend.

Und damit sind wir – an einer letzten Stelle im ursprünglichen Text – bei der Deutsch-Schottin und ihrer Masterarbeit zu kognitiven Verzerrungen in Vertriebsverhandlungen. Im Verlaufe ihrer Studien und beim Zusammenschreiben der Ergebnisse wurde der jungen Frau immer klarer, welches Glück sie mit der Themenauswahl gehabt hat. Zwar erforderte der theoretische Hintergrund das Durcharbeiten einiger Fachbücher und vieler Originalartikel, doch die Fülle der sich herauskristallisierenden Unterthemen mit den zahlreichen verhaltensökonomischen Effekten war die Mühe wert. Darüber hinaus hat sie bei JT insbesondere in der Frankfurter GmbH einige Kollegen für ihre Aufgabenstellung begeistern können, die ihr mit Rat und Tat aus der Praxis wertvolle Hilfestellung geben konnten. Und wie berichtet

hatte sie sogar die Möglichkeit, an echten Vergabehandlungen mit potenziellen Kunden teilzunehmen – ein Reallabor sozusagen.

Wie nicht anders zu erwarten, hat MacGregor eine vorbildliche Masterarbeit bei ihrer Hochschule abgeliefert, die durch keinen der oben genannten Schwierigkeiten in ihrer Aussagekraft geschmälert ist, sondern ein gut konzipiertes und abgefasstes Dokument mit interessanten Erkenntnissen zur Psychologie und Spieltheorie darstellt. Gottfried Krause, dem sie das Material vorgestellt und den Text zum Querlesen gegeben hatte, war begeistert von den Inhalten und dem praktischen Bezug zu Anlagenverhandlungen. Die Arbeit wurde von den Hochschullehrern an der FernUniversität Hagen mit Bestnote bewertet, und da sie inzwischen alle weiteren erforderlichen Prüfungsleistungen erbracht hat, darf sie sich nun „Master Wirtschaftswissenschaft“ (*Master of Science*) nennen.

Krause und JT wissen natürlich, dass sie der jungen Absolventin mittelfristig eine Aufstiegsperspektive bieten müssen, um sie zum Bleiben zu bewegen. Im Rahmen eines Entwicklungsprogramms – nachdem sich die Euphorie um den gelungenen Hochschulabschluss etwas gelegt haben wird – ist geplant, dass sie eigene Kunden übernimmt und so in das aktive Vertriebsgeschäft hineinwächst. Mittelfristig ist sogar eine temporäre Versetzung nach Glasgow an die dortige JT-Niederlassung im Gespräch, sofern die Visaregeln nach dem Brexit dies nicht vereiteln.

Quellen

Dobelli R (2013) *The Art of Thinking Clearly: Better Thinking, Better Decisions*. Hodder Stoughton, London. <http://xqdoc.imedao.com/166eb7278f3556e3fe9dc3ef.pdf> Zugegriffen: 30. August 2021

Dobelli R (2014) *Die Kunst des klaren Denkens*. dtv, München

Evening Standard (2012) Not everyone is in such awe of the internet. Evening Standard, London, Internet-Veröffentlichung 12. April. <https://www.standard.co.uk/hp/front/not-everyone-is-in-such-awe-of-the-internet-6383970.html> Zugegriffen: 11.11.2021

Kahneman D, Tversky A (1979) Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica* 47–2, 263–292. <https://doi.org/10.2307/1914185>

Kahneman D, Tversky A (1984) Choices, Values, and Frames. 1983 APA Award Addresses, *American Psychologist* 39–4, 341–350 <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.4.341> (Deutsche Übersetzung des Artikels in Kahneman 2012, 545–568)

Kahneman D (2011) *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux, New York. <http://dspace.vnbrims.org:13000/jspui/bitstream/123456789/2224/1/Daniel-Kahneman-Thinking-Fast-and-Slow-.pdf> Zugegriffen: 21. April 2021

Kahneman D (2012) *Schnelles Denken, langsames Denken*. Penguin, München

Thaler R (1980) Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization* 1, 1980, S. 39–60. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7)

Thaler R (2019) *Misbehaving: Was uns die Verhaltensökonomik über unsere Entscheidungen verrät*. Pantheon, München

Tversky A, Kahneman D (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series* 185 (4157), 27. September, 1124–1131. <https://www.jstor.org/stable/1738360> (Deutsche Übersetzung des Artikels in Kahneman 2012, 521–544)

Wenski G (2020a) *Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft*. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27450-4>

Wenski G (2020b) *Nachhaltig verhandeln im Technischen Einkauf*. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30439-3>

Wenski G (2021) *Selbstmanagement im Beruf*. Springer, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-33249-5>

Wikipedia (2021a) Weller brothers. https://en.wikipedia.org/wiki/Weller_brothers Zugegriffen: 14. Juni 2021

Wikipedia (2021b) Wellerman. <https://en.wikipedia.org/wiki/Wellerman> Zugegriffen: 14. November 2021

Der Autor

Guido Wenski, promovierter Chemiker, wagte nach technologisch und kaufmännisch geprägten Funktionen in der Industrie 2015 als Verhandlungstrainer, Berater und Autor den Sprung in die Selbstständigkeit. Mit den Erkenntnissen der Verhaltensökonomik machte er bereits als aktiver Verhandler erste Erfahrungen, indem er erkannte und nutzte, wie sich Ankereffekt, Verlustangst und versunkene Kosten auf einen Geschäftsabschluss auswirken können. Dabei half ihm Daniel Kahnemans Buch Schnelles Denken, langsames Denken.



Foto: Guido Wenski

Seine Seminare in den Bereichen Selbstmanagement und Kommunikation sowie zu verschiedenen Verhandlungsthemen finden in deutscher und in englischer Sprache statt. Neben mehreren Werken zum Verhandeln in Vertrieb und Einkauf ist ebenfalls bei Springer das Sachbuch Selbstmanagement im Beruf (2021) erschienen. Er wohnt in Burghausen. Sie erreichen ihn unter guido@wenski-consulting.com.

Erstveröffentlichung im Internet: 22. November 2021

© Dr. Guido Wenski 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Autors. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Autor geht davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind, und übernimmt, ausdrücklich oder implizit, keinerlei Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Für in dieser Publikation enthaltene Links auf Webseiten Dritter wird für deren Inhalte keine Haftung übernommen, da der Autor sich diese nicht zu eigen macht, sondern lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Veröffentlichung verweist.