



Wie verhandeln Schweizer Führungskräfte?

Eine empirische Studie

Uta Herbst / Markus Voeth / Yannick Urbitsch / Sabrina Marx / Michael Oryl
Elena Mégevand / Oliver Gnehm / Barbora Hasler-Castell

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Verhandlungen sind in aller Munde. Kaum ein Beitrag in den Nachrichten, ein Erfahrungsbericht aus der Geschäftswelt oder ein Weiterbildungsangebot kommt an diesem Thema vorbei. Die Relevanz von Verhandlungskompetenzen im Berufsleben über sämtliche Branchen und Unternehmen hinweg scheint unbestritten.

Das Konzept für die vorliegende Studie ist aus dem Wunsch entstanden, mehr darüber zu erfahren, wie Führungskräfte in der Schweizer Geschäftswelt tatsächlich verhandeln, welchen Stellenwert Verhandlungen in ihrem Berufsalltag einnehmen und inwiefern sie ihr Verhalten danach ausrichten.

Dieser Wunsch und die Tatsache, dass sich bis dato in der Literatur noch keine Studie findet, die das Verhandlungsverhalten von Schweizer Führungskräften in seiner ganzen Breite untersucht, haben die Negotiation Academy Potsdam und BGPARTNER Rechtsanwälte dazu bewogen, die vorliegende empirische Studie gemeinsam durchzuführen. Das Wissen und Knowhow der Negotiation Academy Potsdam aus vergleichbaren Studien mit deutschen Managern in Kombination mit der Praxiserfahrung und dem Zugang der BGPARTNER Rechtsanwälte zu Schweizer Verhandlungspraktikern liefern dabei eine ideale Basis für die vorliegende Studie.

Aus dieser Verbindung entstanden ist die Studie «Wie verhandeln Schweizer Führungskräfte?». Es ist die erste praxisrelevante und wissenschaftlich fundierte Studie, die sich mit dem Verhandlungsverhalten von Führungskräften in der Schweiz vertieft auseinandersetzt und repräsentative Antworten dazu liefert.

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Formulierungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Portraits



Negotiation Academy Potsdam

Die Negotiation Academy Potsdam ist Deutschlands einzige auf Verhandlungen spezialisierte Beratung mit universitärer Anbindung. Die Philosophie der Negotiation Academy Potsdam ist es, dass Verhandelnde durch den Einsatz neuester wissenschaftlicher Methoden bessere Verhandlungsergebnisse erzielen können. Die Negotiation Academy Potsdam hat dazu einen ganzheitlichen, interdisziplinären Methodenansatz für Verhandlungen entwickelt, der kombiniert mit Best Practice Insights seit vielen Jahren erfolgreich eingesetzt wird.

Geleitet wird die Negotiation Academy Potsdam von Prof. Dr. Uta Herbst, Professorin für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Potsdam, und Prof. Dr. Markus Voeth, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Hohenheim.

negotiation-academy-potsdam.de



BGPartner – Mastering Law and Negotiation

BGPartner ist eine führende, national und international ausgerichtete Schweizer Anwaltskanzlei mit Spezialisierung im Wirtschaftsrecht und in Verhandlungsführung. Die Anwaltskanzlei wurde 1988 gegründet und hat Standorte in Bern und Zürich.

BGPartner will Lösungsräume schaffen, die inspirieren und hat sich zum Ziel gesetzt, bevorzugter Partner für intelligente Lösungen in allen Rechts- und Verhandlungsfragen zu sein. Deshalb sind die Anwältinnen und Anwälte von BGPartner nicht nur Experten in wirtschaftsrechtlichen Fragen, sondern verfügen auch über Spezial-Knowhow und eine breite Praxiserfahrung im Bereich der Verhandlungsführung. Getreu dem Leitsatz von BGPartner: «Mastering Law and Negotiation».

bgpartner.ch



Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	S. 4
1. Einleitung	S. 7
2. Konzeption der Untersuchung	S. 9
2.1 Datenerhebung und Studiendesign	S. 9
2.2 Allgemeine Charakteristika der Stichprobe	S. 10
3. Ergebnisse	S. 15
3.1 Allgemeine Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement	S. 15
3.2 Vor der Verhandlung	S. 18
3.3 Verhandlungsführung	S. 26
3.4 Nach der Verhandlung	S. 32
4. Ausblick zur Verhandlungspraxis in der Schweiz	S. 35
5. Fazit	S. 39
Literaturverzeichnis	S. 42

Executive Summary

Die Ergebnisse der Studie werden wie folgt zusammengefasst:

Vor der Verhandlung

1. Mehr als 90% der Befragten geben an, dass Verhandlungsfähigkeiten für die Karriere in Unternehmen im Allgemeinen und speziell in ihrem Umfeld hilfreich sind. Mehr als die Hälfte der Befragten sind allerdings auch der Ansicht, dass viele Verhandlungsführer ihre Verhandlungsfähigkeiten überschätzen.
2. Aus Sicht der Schweizer Führungskräfte setzen gute Verhandlungsergebnisse eine intensive Verhandlungsvorbereitung voraus. Doch obwohl 65% der Befragten der Ansicht sind, dass mehr Zeit in die Verhandlungsvorbereitung investiert werden sollte als in die Verhandlung selbst, wird diese Erkenntnis nicht konsequent umgesetzt: In der Praxis halten sich die Vorbereitungszeit und die Verhandlungszeit in etwa die Waage (50:50).
3. Trotz Nachweis, dass Verhandlungskompetenzen erlernbar sind und trainierte Verhandler deutlich bessere Resultate erzielen als untrainierte Verhandler, geben nur rund 47% der Schweizer Führungskräfte an, dass Verhandeln Teil ihrer Ausbildung war. Hier besteht auch eine deutliche Differenz zu der Befragung deutscher Manager aus dem Jahr 2022, in welcher knapp 70% der Befragten angaben, das Thema Verhandlung sei Teil ihrer Ausbildung gewesen.
4. Entgegen dem Wunsch der Schweizer Führungskräfte, werden die Befragten überwiegend nicht von ihren Unternehmen auf Verhandlungsaufgaben vorbereitet.

Während der Verhandlung

5. Face-to-Face Verhandlungen dominieren auch nach Ende der Corona-Pandemie die Verhandlungsführung, da diese nach Meinung der Schweizer Führungskräfte die erfolgversprechendere Art der Verhandlungsführung darstellen. Ausserdem geben fast 60% der Befragten an, dass die digitale Verhandlungsführung noch nicht so gut wie die Führung von Präsenzverhandlungen beherrscht wird. Auch digitale Verhandlungsunterstützungssysteme kommen in der Schweizer Verhandlungspraxis bisher kaum zum Einsatz.
6. Die Schweizer Führungskräfte erzielen nach eigener Einschätzung überwiegend gute Verhandlungsergebnisse. Als Hauptgrund für suboptimale Verhandlungsergebnisse werden das Setzen zu ambitionierter und demnach unrealistischer Ziele sowie die Machtdominanz und der Verhandlungsstil der Gegenseite genannt.
7. Das Setzen von Verhandlungszielen ist Grundbestandteil der Schweizer Verhandlungspraxis. Dabei werden sowohl Mindest- als auch Wunschziele formuliert. Die Studie offenbart aber etwa auch, dass bei Schweizer Führungskräften Unsicherheiten darüber bestehen, ob sie in einer Verhandlung als erster Zugeständnisse machen sollten oder nicht.

Nach der Verhandlung

8. Rund 77% der Schweizer Führungskräfte tauschen sich nach einer Verhandlung mit Kollegen und Vorgesetzten über die Verhandlungserfahrungen und –ergebnisse aus. Die Reflektion gemachter Erfahrungen in Verhandlungen ist damit weniger ausgeprägt als in Deutschland, wo rund 87% der Verhandlungspraktiker angeben, sich regelmäßig über Verhandlungserfahrungen auszutauschen.
9. Verglichen mit der deutschen Verhandlungspraxis ist sich ein deutlich geringerer Anteil der Schweizer Führungskräfte über die konkrete Höhe der Verhandlungskosten bewusst.

Zusammengefasst können die Schweizer Führungskräfte als überwiegend selbstbewusste Verhandler charakterisiert werden, zumindest wenn es um die Einschätzung der eigenen Verhandlungsperformance geht. Sie scheinen die Wichtigkeit von Verhandlungsfähigkeiten überwiegend erkannt zu haben. Die Schweizer verhandeln bevorzugt klassisch Face-to-Face. Defizite bestehen insbesondere im Bereich der Verhandlungsausbildung und der digitalen Verhandlungsführung.

1. Einleitung

Verhandlungen spielen in der heutigen Geschäftswelt eine zunehmend wichtige Rolle und sind in den meisten Funktionsbereichen von Unternehmen unvermeidlich geworden (Voeth et al. 2015). Die Art und Weise, wie Praktiker ihre Verhandlungen führen und welche Ergebnisse sie erzielen, wirkt sich massgeblich auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmen aus (Agndal 2007). Der in den letzten Jahren gestiegene Stellenwert von Verhandlungen in der Praxis lässt sich anhand zweier Beobachtungen festmachen. Zum einen ist das Verhandeln immer häufiger Teil der Curricula in Aus- und Weiterbildungen und zum anderen bereiten Unternehmen ihre Mitarbeiter immer häufiger im Vorfeld der Übernahme einer Verhandlungstätigkeit speziell auf diese Aufgabe vor (Voeth et al. 2022). Die gestiegene Relevanz von Verhandlungen auf Seite der Praxis geht Hand in Hand mit der gestiegenen Bedeutung der Verhandlungsforschung in der Wissenschaft (Voeth und Herbst 2015). Jedoch existieren nur wenige empirische Studien, die das Verhandlungsverhalten in der Praxis in seiner ganzen Breite untersuchen. Auf deutscher Seite bilden die Studien von Voeth et al. (2015, 2018 und 2022) eine Ausnahme. Zum heutigen Tag finden sich in der Literatur keine Studien, die das Verhandlungsverhalten Schweizer Praktiker charakterisieren.

Besonders die in den letzten Jahren aufgekommenen Herausforderungen und Unsicherheiten für Geschäftsbeziehungen, wie beispielsweise die Corona-Pandemie, die Digitalisierung oder der Ukraine-Krieg, machen einen systematischen Umgang mit Verhandlungen für Unternehmen unverzichtbar. Die Aufgabe der Wissenschaft besteht darin, Praktikern Implikationen für eine ergebnisoptimierte Verhandlungsführung an die Hand zu geben. Dies macht es zunächst erforderlich, den Status quo der Verhandlungsführung zu untersuchen. Aus diesem Grund wurde, aufbauend auf der Studie von Voeth et al. (2022) für die deutsche Seite, im Herbst 2022 eine Befragung mit insgesamt 359 Führungskräften aus der Schweiz durchgeführt.

Im vorliegenden Arbeitspapier werden die Ergebnisse dieser Schweizer Verhandlungsstudie dargestellt. Am Beginn steht die Konzeption der Untersuchung in Form einer Beschreibung der Datenerhebung, des gewählten Studiendesigns und der allgemeinen Charakteristika der generierten Stichprobe. Das darauffolgende Kapitel befasst sich zunächst mit der Einschätzung der Schweizer Führungskräfte in Bezug auf allgemeine Aussagen zu Verhandlungen. Im Weiteren werden die Einschätzungen und Erfahrungen der Schweizer Führungskräfte vor, während und nach einer Verhandlung analysiert. Das vorletzte Kapitel beinhaltet einen Ausblick insbesondere in Bezug auf die Digitalisierung von Verhandlungen und der postpandemischen Verhandlungsführung. Zuletzt werden die zentralen Erkenntnisse der Studie zusammengefasst, Implikationen für die Schweizer Verhandlungspraxis abgeleitet und abschliessend die zentrale Frage beantwortet, wie Schweizer Führungskräfte tatsächlich verhandeln.

2. Konzeption der Untersuchung

2.1 Datenerhebung und Studiendesign

Die Befragung wurde im Zeitraum von Juli bis September 2022 in Form einer Online-Umfrage unter der Mithilfe eines Marktforschungsinstitutes durchgeführt. Zuvor festgelegte Bedingung für die Teilnahme an der Verhandlungsstudie war, dass das Verhandeln einen wesentlichen Teil des beruflichen Aufgabenbereichs der Befragten darstellt. Des Weiteren wurde sichergestellt, dass die Befragten als Schweizer Führungskräfte für verschiedene Unternehmen und in unterschiedlichen Funktionsbereichen tätig sind. Die Unternehmen der Schweizer Führungskräfte entstammen einem breiten Branchenspektrum. Um die Aussagekraft der Ergebnisse stellvertretend für die Gesamtheit der Schweizer Führungskräfte sicherzustellen, orientiert sich die Alters- und Geschlechterverteilung an entsprechend vorgegebenen statistischen Quoten (vgl. hierzu Schweizerische Arbeitskräfteerhebung 2022). Unter Einhaltung der genannten Vorgaben wurden insgesamt 359 vollständige Fragebögen generiert.

Inhaltlich orientiert sich die Befragung am Studiendesign von Voeth et al. (2022) für die deutsche Verhandlungspraxis. Aufbauend auf dem systematischen Ansatz zum Verhandlungsmanagement nach Voeth und Herbst (2015) sowie einem logisch-stringenten Verhandlungsablauf unter Einbezug der Praxiserfahrung von BGP Partner Rechtsanwälte wurden die Befragten gebeten, Auskunft zu Fragestellungen mit Hinblick ihrer Erfahrungen vor, während und nach einer Verhandlung zu geben. Ergänzt wurden die Inhalte um allgemeine Aussagen zu Verhandlungen und einer Einschätzung bezüglich der zukünftigen Entwicklung der Schweizer Verhandlungspraxis. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu erhöhen, werden die Einschätzungen der Schweizer Führungskräfte an den Ergebnissen der genannten Studie von Voeth et al. (2022) für die deutsche Verhandlungspraxis gespiegelt. So werden punktuell Auffälligkeiten und Unterschiede in Bezug auf das Verhandlungsverhalten der Führungskräfte identifiziert und entsprechend interpretiert. Einen Überblick über die Themenbereiche der Verhandlungsstudie werden in nachfolgender Abbildung dargestellt.

Die Studie behandelt folgende Themen:

- ✓ Allgemeine Einschätzung zum Verhandlungsmanagement
- ✓ Verhandlungsqualifikation und -ausbildung
- ✓ Verhandlungsvorbereitung
- ✓ Verhandlungsziele
- ✓ Verhandlungsteams
- ✓ Verhandlungsperformance
- ✓ Digitalisierung von Verhandlung
- ✓ Verhandlungscontrolling

2.2 Allgemeine Charakteristika der Stichprobe

Wie beschrieben, war die Grundvoraussetzung für die Teilnahme an der Befragung, dass die Schweizer Führungskräfte über praktische Verhandlungserfahrung verfügen und Verhandlungen einen wichtigen Bestandteil ihres Arbeitsalltags ausmachen. Personen, die nicht über Verhandlungserfahrung verfügen, wurden bewusst von der Befragung ausgeschlossen. Die Stichprobe umfasst schlussendlich 359 Studienteilnehmer aus verschiedenen Branchen und Unternehmen. Dabei wurden Führungskräfte aller Altersstufen und beider Geschlechter in die Befragung einbezogen. Im weiteren Verlauf wird die Zusammensetzung der Stichprobe detailliert erläutert. Dies geschieht anhand der folgenden charakteristischen Merkmale.

Branche

Die Stichprobe setzt sich aus Mitarbeitern aus den unterschiedlichsten Branchen zusammen und bildet somit ein breites Spektrum ab. Die genaue Branchenverteilung der Unternehmen der Schweizer Verhandlungspraktiker kann **Abbildung 2.1** entnommen werden.

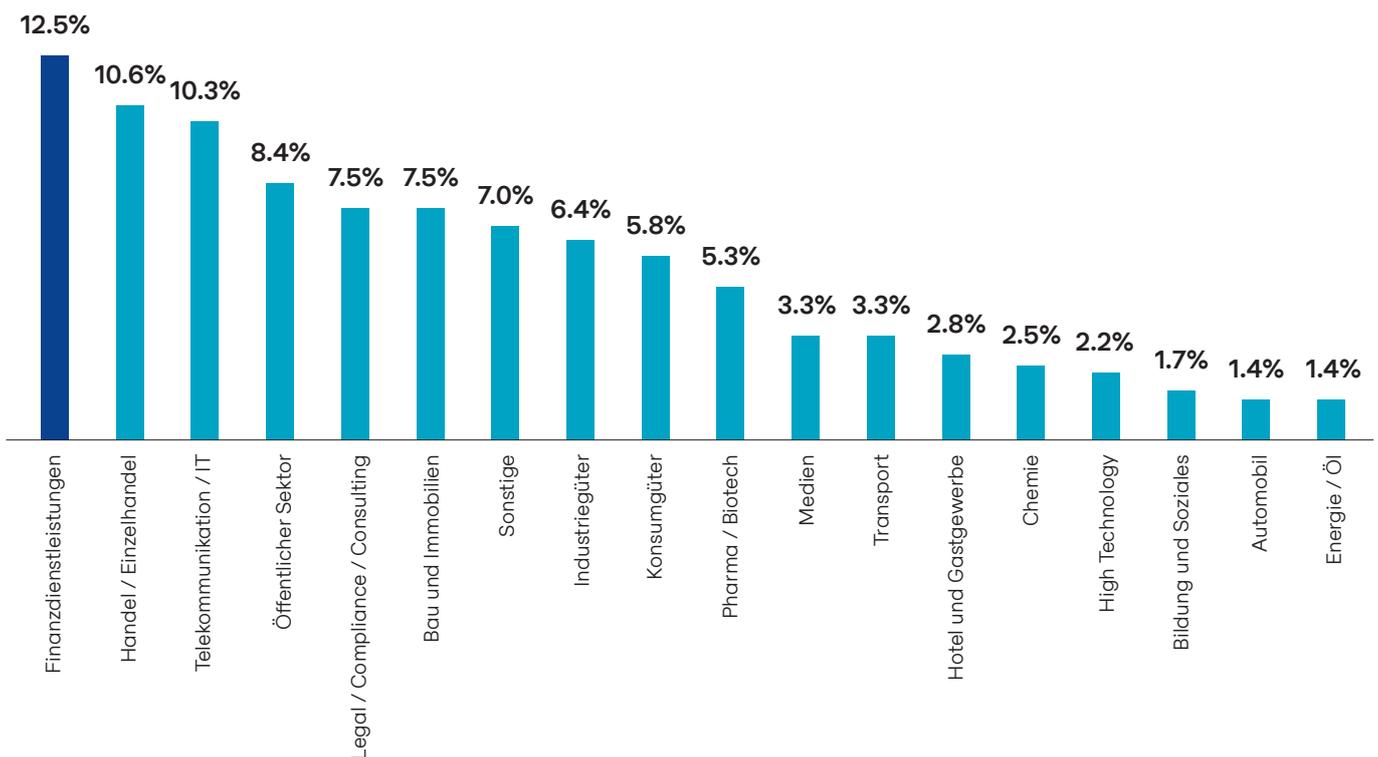
Die Mehrheit der Befragten stammen aus dem Finanzdienstleistungsbereich (12,5%). Auf dem zweiten Rang befindet sich der Handel / Einzelhandel (10,6%), wiederum dicht gefolgt vom Telekommunikations- und IT-Sektor an dritter Stelle (10,3%).

Unternehmensgrösse

Mit Blick auf die Unternehmensgrösse lässt sich feststellen, dass die Unternehmen der Schweizer Führungskräfte vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen zuzuord-

Abb. 2.1 Branchenverteilung der Stichproben (n=359)

In welcher Branche ist ihr Unternehmen tätig?



nen sind. Die Unternehmensgrösse wird im Rahmen dieser Untersuchung anhand der Mitarbeiteranzahl bemessen. Die Ergebnisse zeigen, dass über die Hälfte der Teilnehmer aus Unternehmen stammen, die unter 250 Mitarbeiter umfassen. Mit 38,2% stammen die meisten Studienteilnehmer aus Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter beschäftigen. Lediglich ein kleiner Teil der Befragten gibt an, in Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 5.000 und 15.000 (4,2%) oder mit mehr als 15.000 Mitarbeiter (7%) zu arbeiten. Die genaue Verteilung der Unternehmensgrösse kann **Abbildung 2.2** entnommen werden.

Alter und Geschlecht der befragten Studienteilnehmer

Der überwiegende Teil der befragten Schweizer Führungskräfte ist zwischen 25 bis 39 Jahren (33,1%) und 40 bis 54 Jahren (39,6%) alt. Ein kleinerer Teil ist unter 25 Jahren (3,9%) alt sowie zumindest 65 Jahre oder älter (5,6%). Die anteilige Altersverteilung ist in **Abbildung 2.3** dargestellt.

Was die Geschlechterverteilung der Schweizer Verhandlungspraktiker betrifft, sind etwa drei Viertel aller Befragten männlich (73,5%). Dies entspricht ungefähr dem Anteil von Männern in Führungspositionen in der Schweiz, wobei der Frauenanteil in Führungspositionen in der Schweiz über alle Management-Ebenen hinweg bei rund einem Viertel liegt (Schweizer Arbeitskräfteerhebung 2022).

Position innerhalb des Unternehmens

Was die hierarchische Position der Befragten in ihren Unternehmen angeht, sind die meisten Befragten in leitender Position tätig und somit als Führungskräfte zu klassifizieren. Ein Drittel der Befragten gibt an, als Geschäftsführer bzw. Vorstand in ihrem Unternehmen tätig zu sein (33,4%). Mit 12,5% stellen die Sachbearbeiter den geringsten Anteil an der Stichprobe dar. Allgemein kann festgehalten werden, dass der deutlich überwiegende Teil der Schweizer Verhandlungspraktiker auf hierarchischer Ebene Führungsposi-

Abb. 2.2 Mitarbeiteranzahl der Unternehmen (n=359)

Wie viele Mitarbeiter hat das Unternehmen, für das Sie tätig sind?

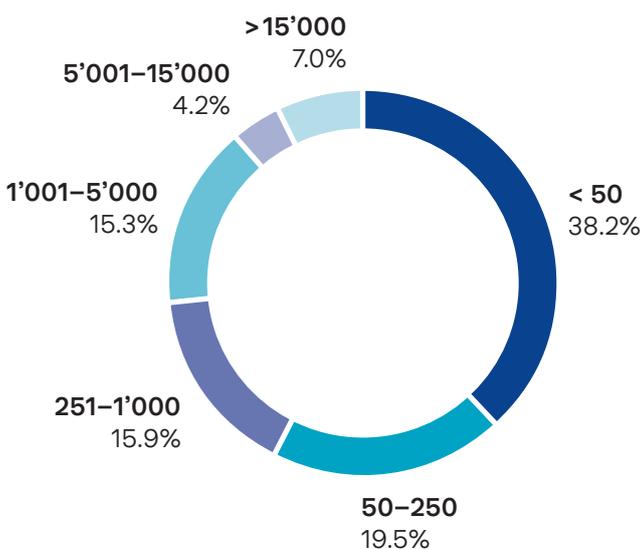
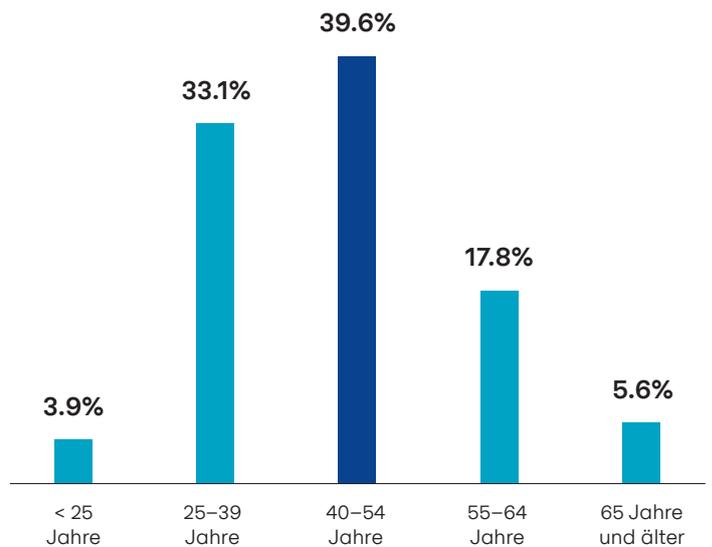


Abb. 2.3 Altersverteilung der befragten Teilnehmer (n=359)

Bitte geben Sie Ihr Alter an.



tionen bekleidet. **Abbildung 2.4** gibt einen Überblick über die Geschäftspositionen der Befragten.

Analog zur hierarchischen Verteilung und der festgestellten hohen Anzahl an Geschäftsführern und Vorständen innerhalb der Stichprobe, geht der grösste Anteil der Befragten auch entsprechenden Aufgaben im Bereich der Geschäftsführung nach (33,1%). Was den Aufgabenbereich der

Schweizer Führungskräfte betrifft, machen den zweitgrössten Anteil in der Stichprobe Vertriebsmitarbeiter (10%) sowie an dritter Stelle Mitarbeiter aus der IT (7,8%) aus. Auf weitere Aufgabenbereiche entfällt jeweils ein Anteil von unter 5%. Die Ergebnisse zeigen, dass mit der Befragung jeweils Führungskräfte aus den unterschiedlichsten Tätigkeitsbereichen erreicht wurden. Die genaue Verteilung der Aufgabenbereiche kann **Abbildung 2.5** entnommen werden.

Abb. 2.4 Organisationale Tätigkeit (n=359)

Ich bin in meinem Unternehmen zurzeit tätig als:

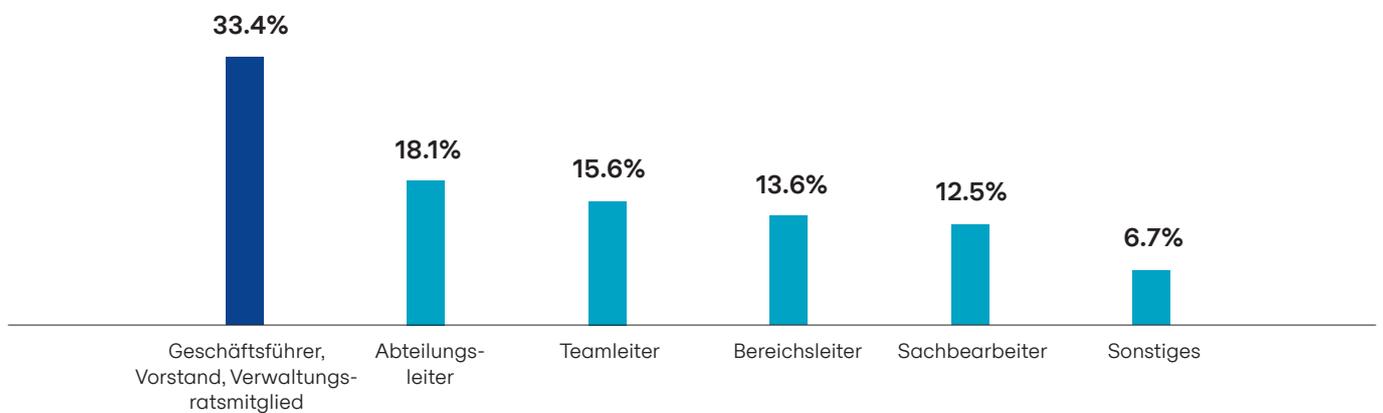
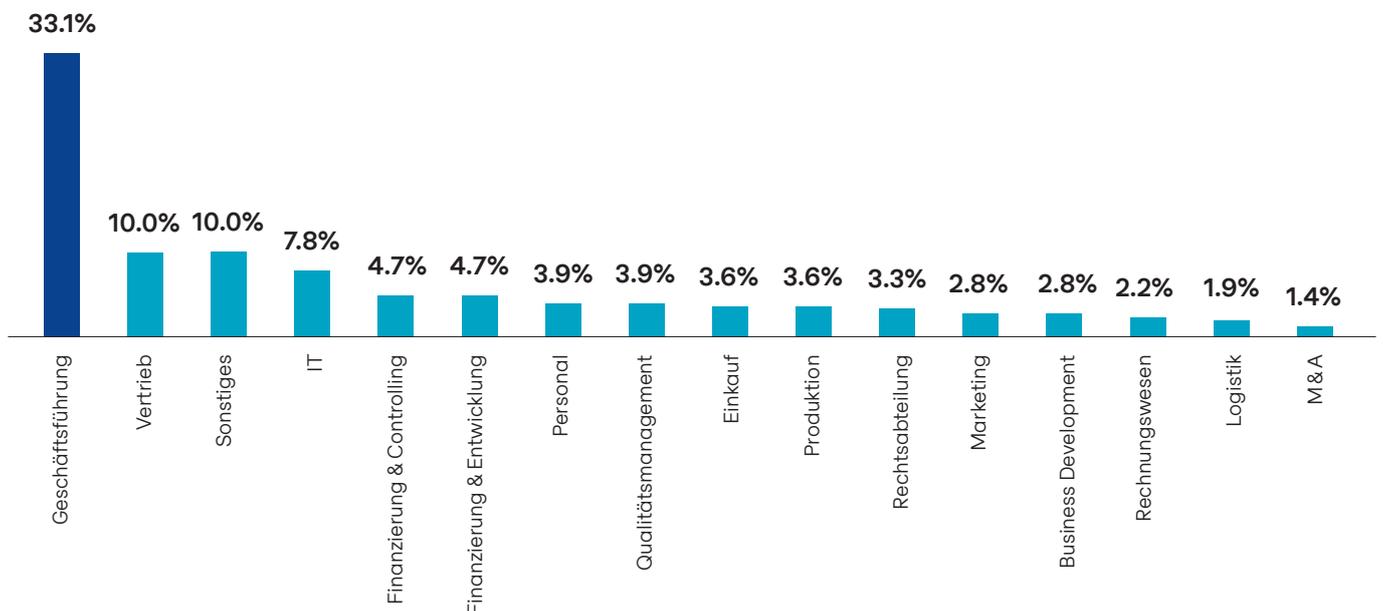


Abb. 2.5 Tätigkeitsfelder der Befragten (n=359)

Welchem Aufgabenbereich lässt sich Ihre Tätigkeit in Ihrem Unternehmen am ehesten zuordnen?



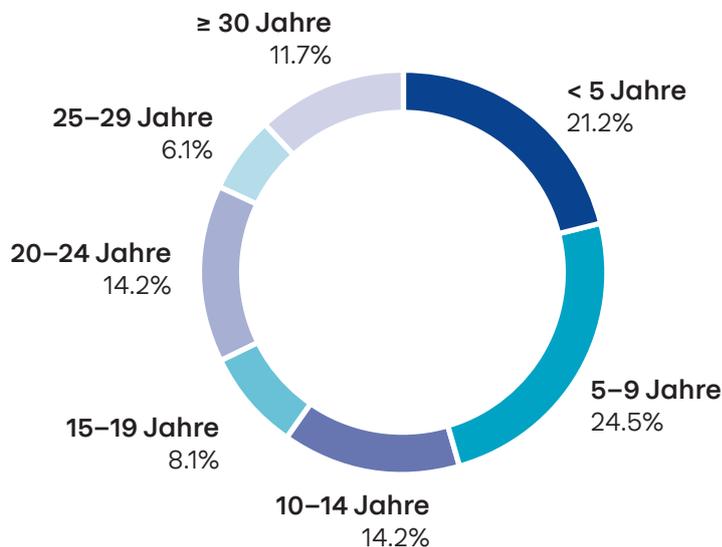
Verhandlungserfahrung

Um valide zu beantworten, wie Schweizer Führungskräfte verhandeln, kommt der Verhandlungserfahrung der Schweizer Führungskräfte eine besondere Bedeutung zu. Ein Viertel der Befragten verfügt über fünf bis neun Jahre an Verhandlungserfahrung (24,5%). Insgesamt liegt der Anteil derjenigen, bei denen Verhandlungsaktivitäten seit mehr als zehn

Jahren zum beruflichen Tätigkeitsbereich gehören, bei über der Hälfte (54,3%). Einen Überblick über die Verhandlungserfahrung der Schweizer Führungskräfte bietet [Abbildung 2.6](#).

Abb. 2.6 Verhandlungserfahrung der Befragten (n=359)

Seit wie vielen Jahren gehören Verhandlungsaktivitäten zu Ihrem beruflichen Tätigkeitsbereich?



Wie setzt sich die Stichprobe zusammen?

Eine Kurzfassung

Der Grossteil der befragten Schweizer Verhandlungspraktiker ist zwischen 25 und 54 Jahren alt und überwiegend männlich. Überwiegend sind die Befragten in leitenden Positionen tätig und verfügen zudem über Führungsverantwortung.

Die Befragten sind, bezogen auf ihre Verhandlungstätigkeit, als sehr erfahren zu charakterisieren. Was die Unternehmen der Schweizer Verhandlungspraktiker betrifft, sind diese grösstenteils in die Finanzdienstleistungsbranche, den Handel

bzw. Einzelhandel sowie in die Telekommunikations- oder IT-Branche einzuordnen. Gemessen an der Mitarbeiterzahl stammen die Unternehmen mehrheitlich aus dem Sektor der kleinen und mittelständischen Unternehmen.

3. Ergebnisse

3.1 Allgemeine Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement

Die befragten Schweizer Manager wurden im Rahmen der Untersuchung nach ihrer Einschätzung zu unterschiedlichen verhandlungsspezifischen Aussagen befragt. Im Rahmen der Bewertung, ob ihrer Meinung nach die präsentierten Aussagen (eher) zutreffen oder (eher) nicht zutreffen, wird erstmals ein tiefergehender Einblick in den praktischen Verhandlungsalltag Schweizer Manager ermöglicht. Die Einschätzungen der Schweizer Manager werden in diesem Kapitel näher dargelegt.

Die Befragten sind sich überwiegend darüber einig, dass eine gute Vorbereitung einen entscheidenden Einfluss auf das spätere Verhandlungsergebnis hat (81,6%). Demnach sind die Schweizer Verhandlungspraktiker der Auffassung, dass mehr Zeit in eine intensivere Vorbereitung gesteckt werden sollte als in die darauffolgende Verhandlung selbst (65,0%). Um ausserdem gute Verhandlungsergebnisse zu erzielen, stimmen 61,5% der Befragten der Aussage zu, dass Beziehungsprobleme zu den Verhandlungspartnern idealerweise noch vor den sachlichen Verhandlungspunkten zu klären sind. In Bezug auf das Verhandlungsmedium stimmen immer noch über die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass Unternehmen Verhandlungen in Präsenzform besser beherrschen als die digitale Verhandlungsführung (59,2%). Hinzu kommt, dass die Schweizer Verhandlungspraktiker mehrheitlich der Aussage zustimmen, dass Verhandlungsführer ihre Verhandlungsfähigkeiten tendenziell überschätzen (54,6%). Konträr sieht es allerdings bei der Frage aus, wer die Verhandlung schlussendlich durchführen sollte. Hier stimmen nur noch weniger als die Hälfte (48,2%) der Befragten der Aussage zu, dass wichtige Verhandlungen von den Führungskräften selbst durchgeführt werden sollen, anstatt diese an die Mitarbeiter zu delegieren. An dieser Stelle wird eine gewisse Unsicherheit der Schweizer Manager deutlich, da ein Fünftel (20,0%) im Rahmen dieser Aussage unent-

schlossen bleibt. Ausserdem ist ein differenziertes Bild in Bezug auf Verhandlungstaktiken wie beispielsweise Rollenspiele in Verhandlungen erkennbar. Während 37,8% der Aussage zustimmen, dass die Wirkung solcher Taktiken (eher) überschätzt wird, halten 28,7% dagegen. Unentschiedenheit zeigt sich zudem bei der Frage nach dem zukünftigen Einsatz von Bots und Softwareagenten in Verhandlungen. Während dieses Thema bereits seit knapp 30 Jahren auf Seiten der Wissenschaft thematisiert wird, stimmen lediglich 37,1% der Aussage zu, dass der Einsatz in Zukunft ansteigen wird. Das Ergebnis zeigt, dass dieses Thema bisher noch nicht in der Schweizer Verhandlungspraxis angekommen ist.

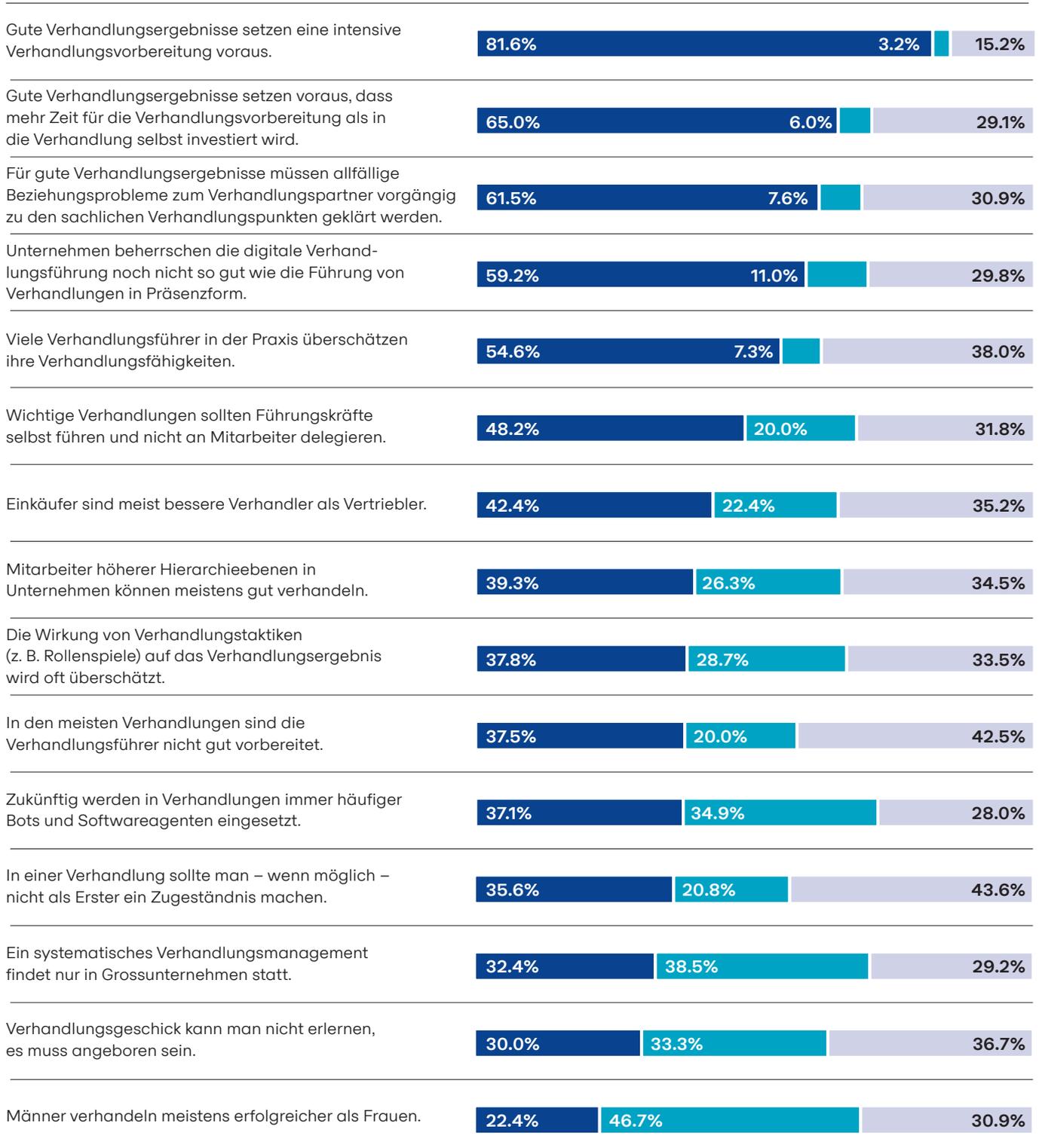
Darüber hinaus kann grundsätzlich festgestellt werden, dass der Anteil derjenigen, die bei den Aussagen unentschieden bleiben und nicht eindeutig beurteilen können, ob diese zutreffen oder nicht, zum Teil relativ hoch ist. Besonders fällt dies bei der Frage auf, ob man in Verhandlungen als Erster Zugeständnisse machen sollte (43,6%) oder ob die Verhandlungsführer in den meisten Verhandlungen gut vorbereitet sind (42,5%). Obgleich sowohl die Bedeutung von Konzessionen in Verhandlungen als auch die Relevanz der Verhandlungsvorbereitung in der Wissenschaft unumstritten ist, spiegeln die Ergebnisse auf praktischer Seite Defizite in der Schweizer Verhandlungspraxis wider.

In der Verhandlungsforschung gelten gute Verhandlungsfähigkeiten als entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg (Agndal 2007). Dennoch sind knapp ein Drittel (32,4%) der Schweizer Befragten der Meinung, dass ein systematisches Verhandlungsmanagement bisher nur in Grossunternehmen stattfindet. Und das, obwohl ein Drittel (30,0%) der Überzeugung ist, dass Verhandlungsgeschick erlernt werden kann und nicht etwa angeboren sein muss. Das Ergebnis deckt sich ebenfalls mit den Erkenntnissen der Verhandlungsforschung. Herbst und Schwarz (2011) weisen empirisch nach, dass trainierte Praktiker in Verhandlungen zu signifikant besseren Ergebnissen kommen als untrainierte.

Abb. 3.1 Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement (n=359)

Welche der folgenden Aussagen treffen Ihrer Meinung nach in Bezug auf Verhandlungen zu?

■ trifft eher zu ■ trifft eher nicht zu ■ unentschieden

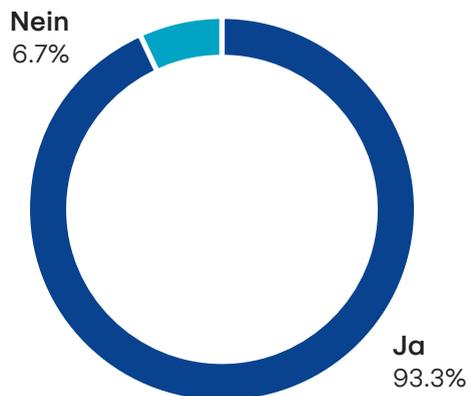


Abschliessend zeigt sich bei der Frage, ob Männer erfolgreicher verhandeln als Frauen, ein relativ deutliches Bild. Dieser Aussage stimmen nur ungefähr ein Fünftel (22,4%) der Schweizer Manager zu, woraus schlussgefolgert werden kann, dass es nach deren Einschätzung keine nennenswerten Unterschiede in der Verhandlungsperformance zwischen den Geschlechtern gibt. Die Einschätzungen der Schweizer Verhandlungspraktiker zu den einzelnen Aussagen können [Abbildung 3.1](#) entnommen werden.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich die Befragten der Bedeutung von Verhandlungen für ihre Unternehmen durchaus bewusst sind. Das zeigt sich ebenfalls in der abschliessenden Grafik, der entnommen werden kann, dass ganze 93,3% der Aussage zustimmen, dass Verhandlungsfähigkeiten für die Karriere in Unternehmen im Allgemeinen und speziell in ihrem Unternehmen hilfreich sind ([Abbildung 3.2](#)).

Abb. 3.2 Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement (n=359)

Glauben Sie, dass Verhandlungsfähigkeiten für die Karriere in Unternehmen im Allgemeinen und speziell in Ihrem Unternehmen hilfreich sind?



Wie positionieren sich Schweizer Führungskräfte beim Thema Verhandlungen?

Die Schweizer Führungskräfte sind sich darüber einig, dass Verhandlungen eine intensive Vorbereitung voraussetzen. Gleichzeitig besteht eine Unsicherheit darüber, wie gut die gegnerischen Verhandlungsführer tatsächlich vorbereitet sind. Die Beziehung zu ihren Verhandlungspartnern spielt für die Befragten ebenfalls eine wichtige Rolle. So stimmt die Mehrheit der Aussage zu, dass zunächst etwaige Be-

ziehungsprobleme aus der Welt geschaffen werden müssen, bevor sachliche Verhandlungspunkte geklärt werden können. Zwar hat die Corona-Pandemie Unternehmen vermehrt dazu gezwungen, auch digital zu verhandeln, jedoch geben die Befragten an, dass sie Verhandlungen in Präsenz besser beherrschen als die digitale Verhandlungsführung. Ein Viertel der Schweizer Führungskräfte ist der

Meinung, dass ein systematisches Verhandlungsmanagement noch immer nur bei Grossunternehmen vorzufinden ist und das, obwohl Konsens darüber besteht, dass Verhandlungsfähigkeiten erlernbar sind. Schliesslich einig sind sich die Befragten darüber, dass die individuelle Verhandlungsperformance nicht vom Geschlecht der Verhandlungsführer abhängt.

3.2 Vor der Verhandlung

Verhandlungsausbildung

In der Verhandlungsforschung konnte bereits nachgewiesen werden, dass Verhandlungsfähigkeiten erlernbar sind und dementsprechend trainierte Verhandler signifikant bessere Verhandlungsergebnisse erzielen als untrainierte (Herbst und Schwarz 2011). Die Verhandlungsausbildung spielt daher eine zentrale Rolle, wenn es um die Qualifikation der Verhandlungsführer geht. Betrachtet man die Schweizer Führungskräfte, so lässt sich feststellen, dass knapp die Hälfte (47,6%) der Befragten angeben, dass Verhandeln Teil ihrer Ausbildung war (Abbildung 3.3).

Vergleicht man diese Angaben mit der Studie von Voeth et al. (2022) auf deutscher Seite, lässt sich feststellen, dass die Schweizer Führungskräfte hier offensichtlich Nachholbedarf

haben. So gaben in der Befragung Deutscher Manager knapp 70% an, dass das Thema Verhandlungen Teil ihrer Ausbildung gewesen ist. Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse wird ausserdem deutlich, dass insbesondere jüngere Personen deutlich häufiger angeben, dass Verhandlungen Teil der Curricular ihrer Ausbildung oder ihres Studiums waren (Abbildung 3.4). Dies kann als Hinweis dafür erachtet werden, dass die Bedeutung der Verhandlungsführung in Aus- und Weiterbildung erkannt wurde. Unterschiede im Bereich der Verhandlungsausbildung sind auch im Vergleich einzelner Branchen zu finden. Während etwa in der Automobilbranche ganze 80% der Befragten angaben, dass «Verhandeln» Teil ihrer Ausbildung war, sind es in der Chemiebranche lediglich ein Drittel (33,3%). In der Finanzdienstleistungsbranche dagegen sind es knapp zwei Drittel (64,4%) der Befragten, die das Verhandeln bereits in Ausbildung oder Studium gelernt haben. Abbildung 3.5 zeigt deutlich die branchenspezifischen Unterschiede in Bezug auf die Verhandlungsausbildung der Schweizer Führungskräfte.

Abb. 3.3 Verhandeln als Teil der Ausbildung (n=359)

War «Verhandeln» (bzw. Verhandlungsforschung oder -management) ein Teil Ihrer Ausbildung bzw. Ihres Studiums (z.B. Besuch von Vorlesungen oder Seminaren)?



Abb. 3.4 Verhandeln als Teil der Ausbildung nach Alter (n=359)

War «Verhandeln» ein Teil Ihrer Ausbildung bzw. Ihres Studiums? (Vergleich Alter)

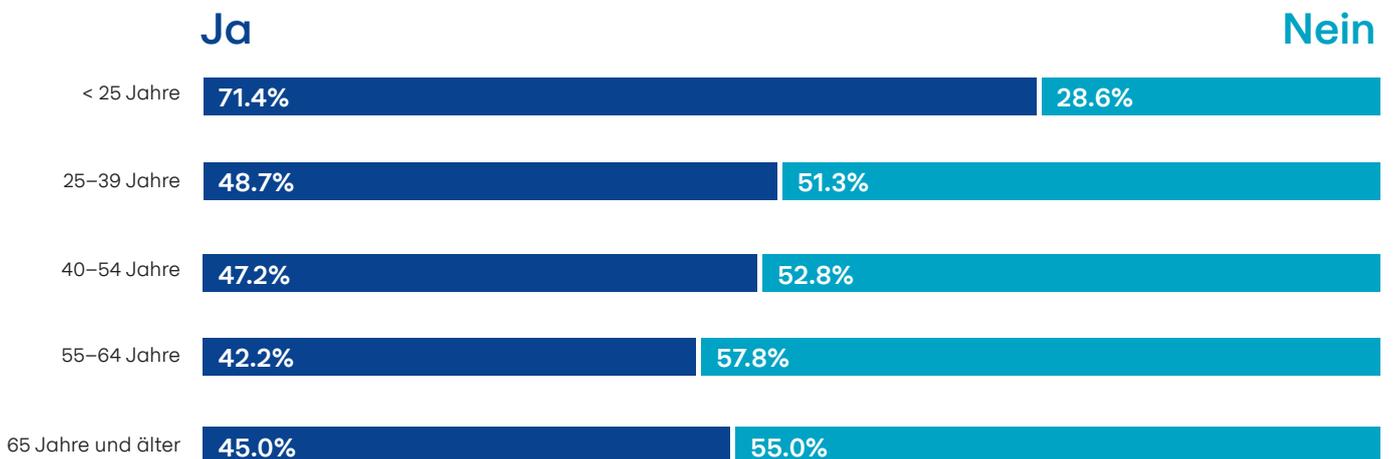
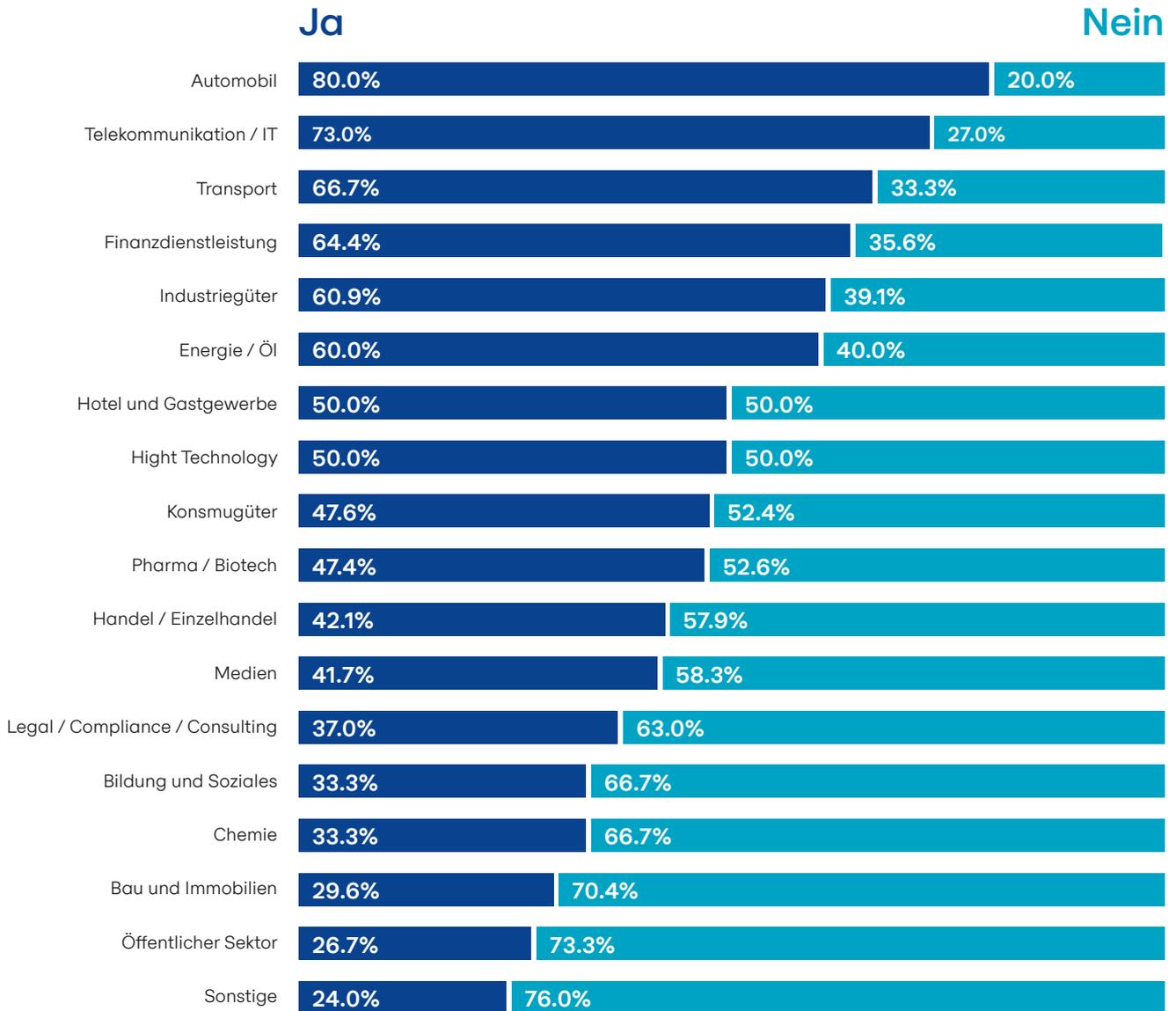


Abb. 3.5 Verhandeln als Teil der Ausbildung nach Branche (n=359)

War «Verhandeln» ein Teil Ihrer Ausbildung bzw. Ihres Studiums? (Vergleich Branche)



Was bedeutet das für Schweizer Führungskräfte?

Nur etwa die Hälfte der Schweizer Führungskräfte wurde bereits in Ausbildung oder Studium zum Thema Verhandlungen qualifiziert. Dabei lassen sich insbesondere Unterschiede in Bezug auf das Alter

und die Branche ziehen: Je jünger die Befragten sind, desto eher haben sie verhandlungsspezifische Themen bereits in ihrer Ausbildung oder im Studium kennengelernt. Bezogen auf die Verhandlungsaus-

bildung bestehen zum Teil wesentliche Branchenunterschiede.

Hilfestellung seitens des Unternehmens

Ergänzend zur Verhandlungsausbildung werden die verhandlungsbezogenen Hilfestellungen seitens der Unternehmen der Schweizer Verhandlungspraktiker betrachtet. Die Einschätzungen der Befragten zeigen, dass deutlich weniger als die Hälfte (38,4%) im Vorfeld der Übernahme von Verhandlungstätigkeiten speziell auf diese Aufgaben vorbereitet wurde (Abbildung 3.6).

An dieser Stelle lohnt sich wiederum ein Blick in die Befragung von Voeth et al. (2022). Im Vergleich zu den Schweizer Führungskräften gaben hier rund zwei Drittel (66,4%) der Befragten an, dass sie von ihrem Unternehmen Unterstützung im Vorfeld von Verhandlungen erhalten haben (Voeth et al. 2022). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass im Gegensatz zur

deutschen Verhandlungspraxis, in der Schweiz weitestgehend der Ansatz des «Learning by Doing» dominiert.

In diesem Zusammenhang hilft eine genaue Betrachtung der Daten. Analog zu den Ergebnissen zur Verhandlungsausbildung, unterscheiden sich die Angaben in Bezug auf das Alter nochmals voneinander. Es lässt sich auch hier feststellen, dass Verhandlungspraktiker unter 25 Jahren deutlich häufiger angeben, Unterstützung seitens ihres Unternehmens in Bezug auf die Verhandlungsaktivitäten erfahren zu haben (78,6%). Bei Personen, die älter als 25 Jahre sind, wurden weniger als die Hälfte von ihrem Unternehmen auf die Übernahme von Verhandlungstätigkeiten vorbereitet. Der Anteil nimmt sukzessive mit dem Alter ab. In der Gruppe der über 65-Jährigen sind es nur noch ein Fünftel (20,0%). Die Ergebnisse der Befragung zeigt **Abbildung 3.7**.

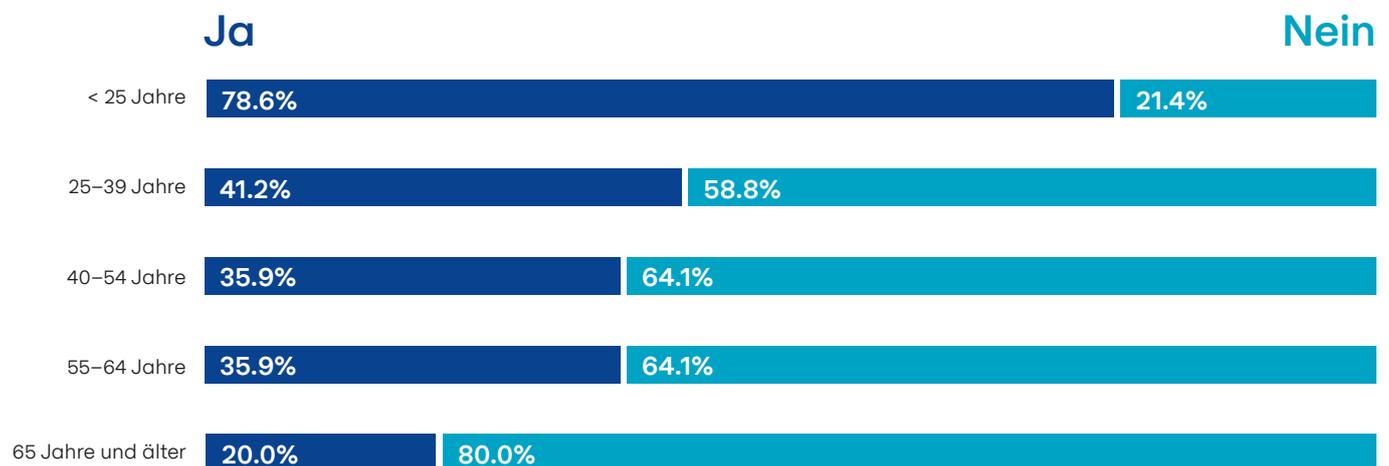
Abb. 3.6 Vorbereitung innerhalb des Unternehmens (n=359)

Wurden Sie von Ihrem Unternehmen im Vorfeld der Übernahme von Verhandlungsaufgaben speziell auf diese Aufgaben vorbereitet?



Abb. 3.7 Vorbereitung innerhalb des Unternehmens nach Alter (n=359)

Wurden Sie von Ihrem Unternehmen im Vorfeld der Übernahme von Verhandlungsaufgaben speziell auf diese Aufgabe vorbereitet? (Vergleich Alter)



Zur Erklärung dieser Ergebnisse scheinen mehrere Überlegungen sinnvoll. Zum einen scheint auch in Unternehmen der Stellenwert und das Bewusstsein für geschulte Mitarbeiter im Bereich Verhandlungen gestiegen zu sein. Zum anderen könnte es aber auch daran liegen, dass jüngere Mitarbeiter in der Regel über weniger praktische Erfahrung im Verhandlungsmanagement verfügen und daher gezielter unterstützt werden. Darüber hinaus wurden die Studienteilnehmer danach gefragt, ob die Unterstützung ihrer Meinung nach als ausreichend empfunden wird oder ob sie sich eine noch stärkere Unterstützung seitens ihrer Unternehmen gewünscht hätten. Die Ergebnisse zeigen, dass 57,7% der Befragten sich eine noch stärkere Unterstützung durch ihr Unternehmen gewünscht hätten. Damit drückt ein Grossteil der Schweizer Verhandlungspraktiker ein grosses Interesse nach einer Intensivierung der Aktivitäten von

Unternehmen im Bereich der Verhandlungsunterstützung aus (Abbildung 3.8).

Optionen zur Unterstützung seitens des Unternehmens

Weiter wurden die Studienteilnehmer befragt, auf welche Art und Weise die Hilfestellung seitens der Unternehmen geleistet wurde. Hier stehen verschiedene Optionen zur Auswahl, wie das Einbeziehen von Coaches oder Mentoren, der Austausch mit Kollegen oder die Unterstützung durch Schulungen oder Trainings, elektronische Systeme oder klassisch durch das Bereitstellen von Verhandlungsliteratur. **Abbildung 3.9** zeigt die Ergebnisse der Befragung.

Das in der Schweizer Verhandlungspraxis mit Abstand am häufigsten zur Verfügung gestellte Hilfsmittel seitens der

Abb. 3.8 Stärkere Unterstützung durch Unternehmen (n=359)

Bitte erinnern Sie sich an den Beginn Ihrer Verhandlungstätigkeiten: Hätten Sie sich damals eine stärkere Unterstützung durch Ihr Unternehmen gewünscht?

Ja

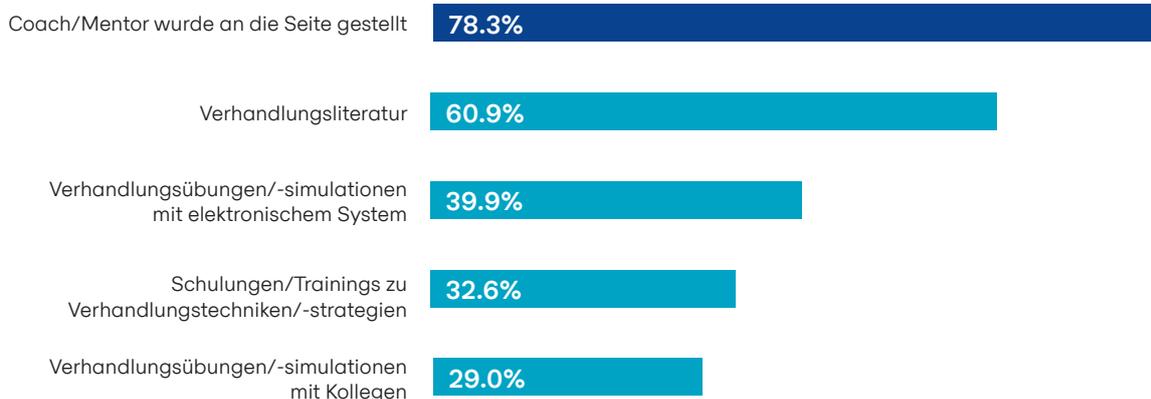
Nein

57.7%

42.3%

Abb. 3.9 Art der Hilfestellung (n=359)

Welche Hilfestellung wurde Ihnen seitens Ihres Unternehmens bei der Übernahme von Verhandlungsaufgaben zur Verfügung gestellt?



Unternehmen stellt die Unterstützung durch Coaches und Mentoren dar (78,3%) dar. Die Bereitstellung klassischer Verhandlungsliteratur (60,9%) scheint ebenfalls beliebt zu sein. Auf elektronische Systeme für Verhandlungsübungen und -simulationen greifen 39,9% der befragten Schweizer Unternehmen zurück, gefolgt von Schulungen und Trainings zu Verhandlungstechniken (32,6%). Nach Einschätzung der Schweizer Führungskräfte landen Verhandlungsübungen und -simulationen mit Kollegen auf dem letzten Rang (29,0%).

Der Vergleich mit den Ergebnissen aus der Studie mit deutschen Managern lässt interessante Unterschiede erkennen. Konträr zur Schweizer Verhandlungspraxis, gelten Schulungen und Trainings auf deutscher Seite als die am häufigsten geleistete Hilfestellung seitens der Unternehmen (93,0%). Weiter wird die Bereitstellung von Coaches und Mentoren am seltensten genannt (27,3%) (Voeth et al. 2022).

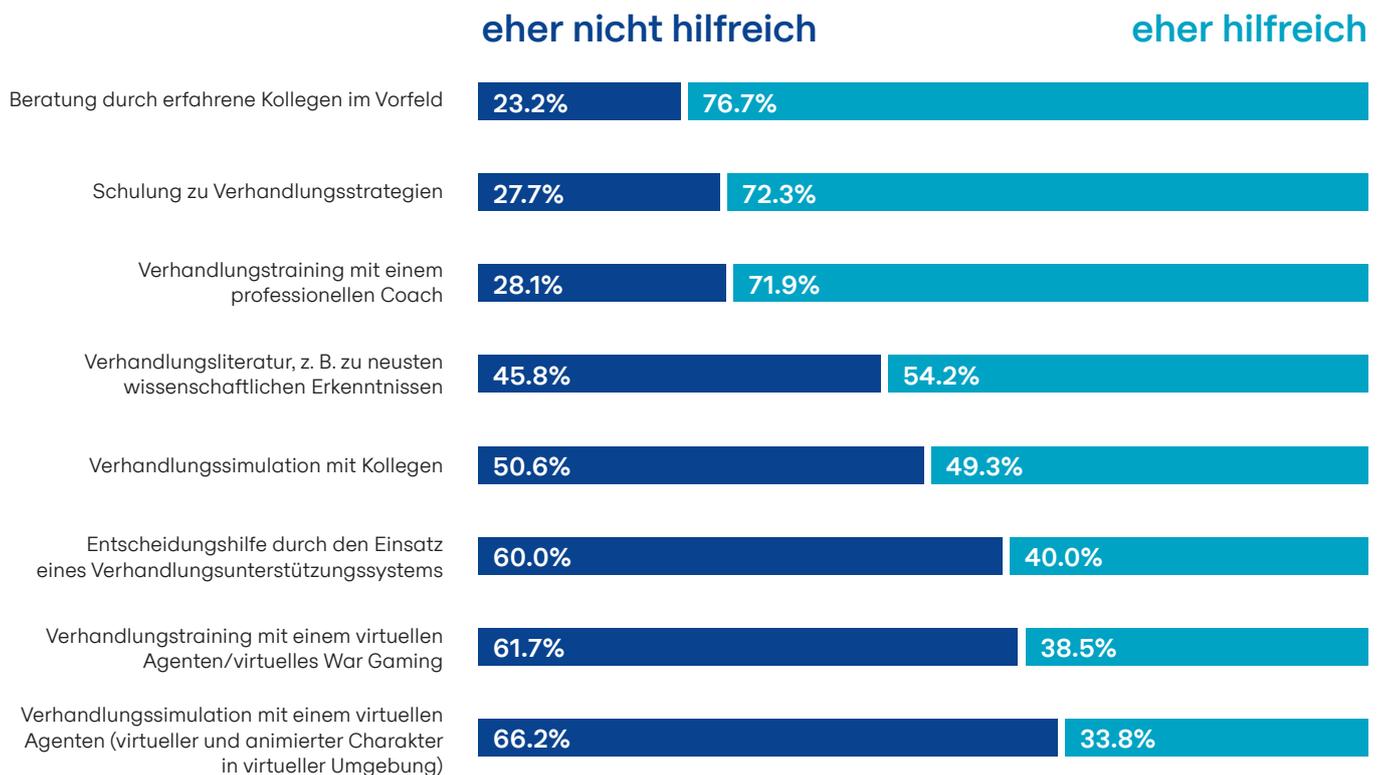
Hilfreiche Optionen In der Verhandlungsvorbereitung

Neben der Frage danach, welche Hilfestellung Schweizer Führungskräften seitens des Unternehmens tatsächlich angeboten werden, stellt sich darüber hinaus die Frage, welche Optionen diese zur Vorbereitung auf Verhandlungen als besonders hilfreich einstufen würden. **Abbildung 3.10** zeigt die Ergebnisse.

Demnach stufen die Schweizer Verhandlungspraktiker die Beratung durch erfahrene Kollegen im Vorfeld der Verhandlungen als besonders hilfreiche Option ein (76,7%). Weiter gelten nach Meinung der Befragten Schulungen zu Verhandlungsstrategien (72,3%) sowie Verhandlungstrainings mit einem professionellen Coach (71,9%) als hilfreich. Hingegen werden Verhandlungssimulationen mit Kollegen (49,3%) nur von knapp der Hälfte als eher hilfreich eingestuft. Der Einsatz von Verhandlungsunterstützungssystemen (40,0%), Trainings mit einem Agenten (38,5%) oder Simulationen mit virtuellen Agenten (33,8%) werden als weniger hilfreiche Optionen bewertet.

Abb. 3.10 Hilfreiche Optionen zur Vorbereitung (n=359)

Welche der folgenden Optionen würden Sie zur Vorbereitung auf Verhandlungen als hilfreich einstufen?



Entgegen den Erkenntnissen der Verhandlungsforschung zeigt sich eine gewisse Skepsis gegenüber Verhandlungsunterstützungssystemen und Verhandlungssimulationen mit einem virtuellen Agenten. Verhandlungsunterstützungssysteme (engl. negotiation support systems, NNS) sollen seinen Anwender durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik bei (Management-)Entscheidungen in Verhandlungen unterstützen. Obwohl der Einsatz von künstlicher Intelligenz in der Verhandlungsforschung seit vielen Jahren intensiv untersucht wird, scheint deren Mehrwert in der Verhandlungspraxis noch nicht auf Anklang gestossen zu sein (Bronnert und Voeth 2021; Voeth et al., 2021b). Dementsprechend sind Verhandlungsunterstützungssysteme in der Praxis bisher nur selten im Einsatz, was wiederum höchstwahrscheinlich dazu führt, dass hier auch noch wenig Berührungspunkte mit Verhandlungsunterstützungssystemen oder virtuellen Agenten entstanden sind. Folglich ist es nicht verwunderlich, dass die befragten Verhandlungspraktiker diese Option als eher nicht hilfreich einstufen, obwohl die Verhandlungsforschung den Nutzen solcher Optionen bereits erkannt hat.

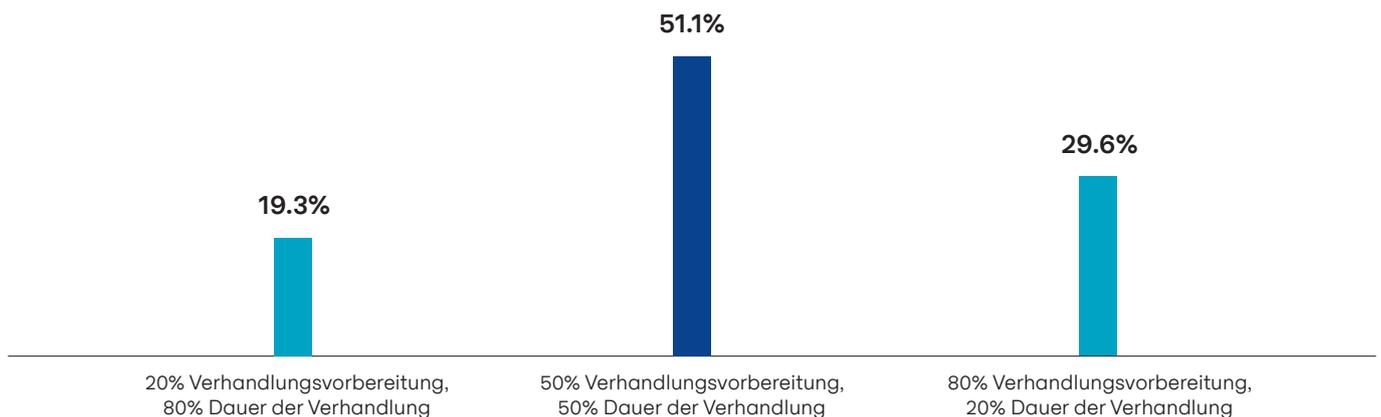
Zeitlicher Aufwand bei der Verhandlungsvorbereitung

Um erfolgreich zu verhandeln und zu einem bestmöglichen Verhandlungsergebnis zu kommen, ist eine intensive Vorbereitung auf eine anstehende Verhandlung unerlässlich. Die Forschung geht davon aus, dass bis zu 90% des Verhandlungserfolges auf eine gute Vorbereitung zurückzuführen sind (Sorge 2014). Im Rahmen der Studie wurden die Befragten gebeten, den zeitlichen Aufwand zwischen Verhandlungsvorbereitung und Dauer der Verhandlung im Verhältnis zueinander zu bewerten. Dabei zeigt sich, dass über die Hälfte (51,1%) angeben, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Vorbereitung und der Dauer einer Verhandlung besteht (Abbildung 3.11).

Diese Ergebnisse stehen im teilweisen Widerspruch zu den allgemeinen Aussagen in Kapitel 3.1, da hier eine deutliche Mehrheit angab, dass die Vorbereitungszeit deutlich umfangreicher als die tatsächliche Durchführung der Verhandlung sein sollte. Das kann als Indiz dafür gewertet werden,

Abb. 3.11 Vorbereitung vs. effektive Dauer der Verhandlung (n=359)

In welchem Verhältnis steht der zeitliche Aufwand Ihrer Vorbereitungszeit ungefähr zu der effektiven Dauer der Verhandlung selbst?



dass den Befragten zwar einerseits die Wichtigkeit einer intensiven Vorbereitung für Verhandlungen bewusst ist, diese sich im Arbeitsalltag jedoch nicht immer umsetzen lässt.

Setzen von Verhandlungszielen

Ein wichtiger Bestandteil einer guten Vorbereitung stellt die Formulierung von Verhandlungszielen dar. Unter Verhandlungszielen sind konkrete Ausprägungen in Bezug auf die einzelnen Verhandlungsgegenstände gemeint. Die Verhandlungsforschung konnte zeigen, dass das Setzen von ambitionierten Zielen zu nachweislich besseren Verhandlungsergebnissen führt (Herbst et al. 2015). Die Schweizer Führungskräfte wurden zunächst gefragt, ob sie sich für ihre Verhandlungen stets konkrete Ziele setzen, die sie zu erreichen anstreben.

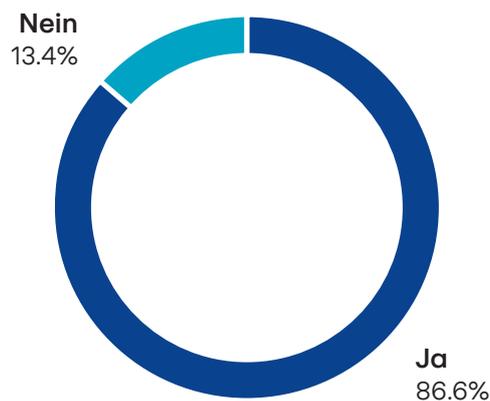
Es setzt sich ein beträchtlicher Anteil von 86,6% der Schweizer Führungskräfte im Vorfeld von Verhandlungen Verhand-

lungsziele. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass den Schweizer Führungskräften durchaus der Stellenwert des «Goal Settings» in Verhandlungen bewusst ist. **Abbildung 3.12** zeigt das eindeutige Ergebnis.

Im Weiteren wurden diejenigen Befragten, die angaben, sich in Verhandlungen Ziele zu setzen, danach befragt, ob es sich hierbei um Mindestziele (z. B. in einer Einkaufssituation «höchstens 200 CHF») oder Wunschziele (z. B. in einer Einkaufssituation «möglichst 100 CHF») handelte. Wie bereits erwähnt, führt das Setzen von ambitionierten Verhandlungszielen zu besseren Verhandlungsergebnissen als keine Verhandlungsziele zu setzen oder diese nur moderat zu formulieren (Herbst et al. 2015). Aus Sicht der Wissenschaft ist hierbei wichtig, dass die Wunschziele zwar ambitioniert formuliert werden, aber trotzdem nicht unrealistisch sind. Haben Verhandlungspraktiker den Eindruck, dass die Ziele in keinem Fall erreicht werden können, kann dies genau den gegenteiligen Effekt haben und zu schlechteren Ergebnis-

Abb. 3.12 Zielsetzung in Verhandlungen (n=359)

Setzen Sie sich bei Ihren Verhandlungen im Vorfeld stets Verhandlungsziele?

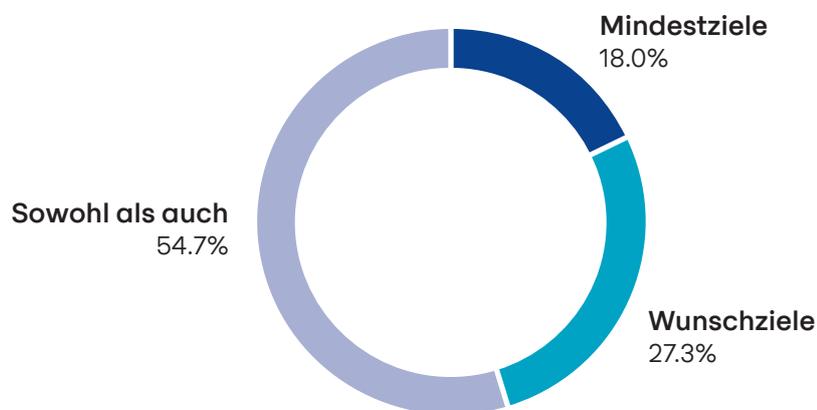


sen führen (Herbst et al. 2015). Ergänzend dazu sollten auch Mindestziele formuliert werden, um keine Deals abzuschliessen, die sich im Nachhinein als nicht rentabel oder unwirtschaftlich herausstellen. 54,7% der Befragten und damit die Mehrheit, formulieren sowohl Mindestziele als auch

Wunschziele. Darüber hinaus formulieren 27,3% der Schweizer Führungskräfte Wunschziele, während nur ein kleinerer Teil von 18% angibt, sich lediglich Mindestziele zu setzen (Abbildung 3.13).

Abb. 3.13 Mindestziele vs. Wunschziele (n=359)

Formulieren Sie die Ziele bei Ihren Verhandlungen als Mindestziele (z. B. in einer Einkaufssituation «höchstens 200 CHF») oder als Wunschziele (z. B. in einer Einkaufssituation «möglichst 100 CHF»)?



Was bedeutet das für Schweizer Führungskräfte?

Neben der Vorbereitung auf Verhandlungsaktivitäten in Ausbildung und Studium wurden ein Drittel der Befragten auch von ihren Unternehmen entsprechend auf Verhandlungen vorbereitet. Die Mehrheit der Schweizer Führungskräfte stuft eine noch umfangreichere Unterstützung seitens der Unternehmen als wünschenswert ein. Unternehmensseitig werden den Schweizer Führungskräften vorrangig Coa-

ches und Mentoren als Unterstützung zur Seite gestellt. Schulungen und Trainings sind verglichen zur deutschen Verhandlungspraxis eher unterrepräsentiert, obwohl die Befragten dies als äusserst hilfreiche Option einstufen. Die Vorbereitungszeit auf die Verhandlung fällt genauso umfangreich aus wie die Verhandlung selbst. Konträr hierzu steht die Einschätzung der Befragten, dass Verhandlungen eine

intensivere Vorbereitung voraussetzen. Das Ergebnis verdeutlicht die Diskrepanz zwischen theoretischen Überlegungen und praktischer Umsetzung auf Seiten der Schweizer Führungskräfte. Insgesamt gibt mehr als die Hälfte der Befragten an, im Vorfeld von Verhandlungen sowohl Wunsch- als auch Mindestziele zu formulieren.

3.3 Verhandlungsführung

Verhandlungsteams

Verhandlungen werden in der Praxis sowohl allein als auch im Team geführt. Aus Sicht der Wissenschaft erscheint es aus einer Vielzahl von Gründen sinnvoll, die Verhandlungsführung an mehrere Personen zu delegieren (Backhaus et al. 2008). Aufseiten der Schweizer Verhandlungspraxis zeigt sich ein ambivalentes Bild. Während 35,7% der Befragten angeben, in der Regel allein zu verhandeln, geben 32,0% an, überwiegend im Team zu verhandeln. Ungefähr genauso gross ist der Anteil jener Befragten, die angeben, sowohl allein als auch im Team zu verhandeln (32,3%). Die genaue Verteilung kann [Abbildung 3.14](#) entnommen werden.

Aus der Literatur geht hervor, dass die richtige Zusammensetzung des Verhandlungsteams massgeblich den Erfolg einer Verhandlung beeinflusst. Demnach sollten Verhandlungsteams nicht zu gross und auch nicht zu diversifiziert aufgestellt sein (Barisch 2011). Neben der Teamstruktur wird auch die Grösse eines Verhandlungsteams als ein zentraler Erfolgsfaktor für Verhandlungen genannt (Klimoski/Jones

1995). In Zusammenhang mit der Verhandlungsteamgrösse ist zu berücksichtigen, dass die Verhandlungsperformance eines Verhandlungsteams nicht unbedingt mit zunehmender Grösse ansteigt (Thompson et al., 1996; Wood, 2001). Ähnlich wird das von den Schweizer Verhandlungspraktikern gesehen. Die Ergebnisse der Befragung hinsichtlich der Grösse ihrer Verhandlungsteams sind in [Abbildung 3.15](#) dargestellt.

Der Grossteil der Befragten gibt an, entweder in Teams aus zwei (37,2%) oder drei (35,5%) Personen zu verhandeln. Nur wenige Praktiker verhandeln typischerweise in Teams, bestehend aus vier (11,7%), fünf (7,4%) oder sogar aus sechs oder mehr Personen (8,2%). Lohnend erscheint es an dieser Stelle, einen Blick auf die Ergebnisse der Befragung von Voeth et al. (2022) zu werfen. Auf deutscher Seite geben nur rund 13%, an im Tandem und rund 23% an, zu dritt zu verhandeln. Mehr als 30% der Befragten deutschen Manager geben allerdings an, in der Regel in Verhandlungsteams bestehend aus mindestens sechs Personen zu verhandeln (Voeth et al. 2022).

Abb. 3.14 Teamverhandlungen (n=359)

Verhandeln Sie in Ihren Verhandlungen in der Regel alleine oder in einem Verhandlungsteam?

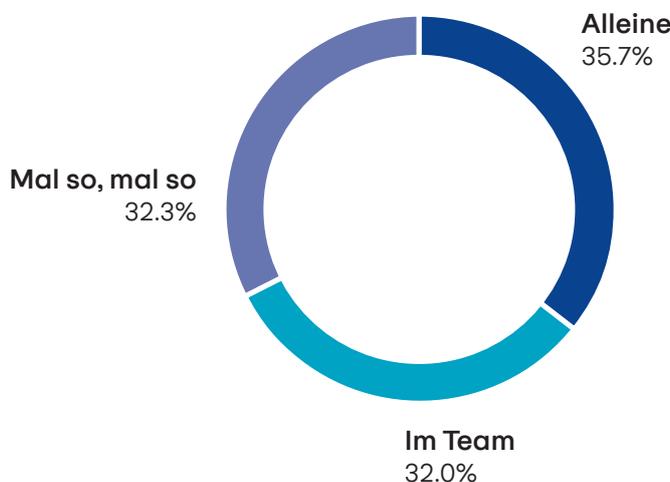
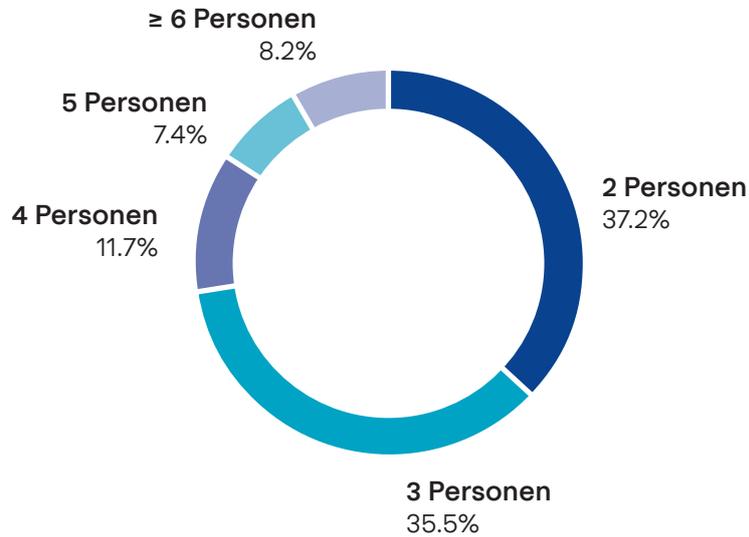


Abb. 3.15 Grösse Schweizer Verhandlungsteams (n=359)

Wenn Sie (gelegentlich oder immer) im Team verhandeln: Wie gross ist typischerweise das Team, in dem Sie verhandeln?



Was bedeutet das für Schweizer Führungskräfte?

Auch wenn die zunehmende Digitalisierung von Verhandlungen für viele Unternehmen zu Effizienzgewinnen und neuen Optionen in der Verhandlungsführung geführt haben, scheint es so, als wenn

Schweizer Verhandlungspraktiker daran festhalten, allein oder in tendenziell kleineren Teams zu verhandeln. Im Vergleich zur deutschen Verhandlungspraxis ist die Grösse der Verhandlungsteams Schweizer

Führungskräfte durchschnittlich etwas geringer. Für die Schweizer Verhandlungspraxis gilt es zukünftig, die Bedeutung und das Erfolgspotenzial von Teamverhandlungen genauer zu analysieren.

Digitalisierung der Verhandlungsführung

Essenziell für eine erfolgreiche Verhandlungsführung ist auch die Form der Verhandlungsführung. Im Allgemeinen können Verhandlungen auf sehr verschiedene Art und Weise abgewickelt werden. Neben persönlichen Verhandlungen («Face-to-Face») können einzelne Verhandlungsepisoden telefonisch, per Mail, auf dem klassischen Postweg («schriftlich»), per Videokonferenz oder unter Einsatz von Verhandlungsunterstützungssystemen, beispielsweise E-Bidding-Systemen, durchgeführt werden. Eine Übersicht der typischerweise eingesetzten Medien in Verhandlungen der Schweizer Führungskräfte zeigt **Abbildung 3.16**.

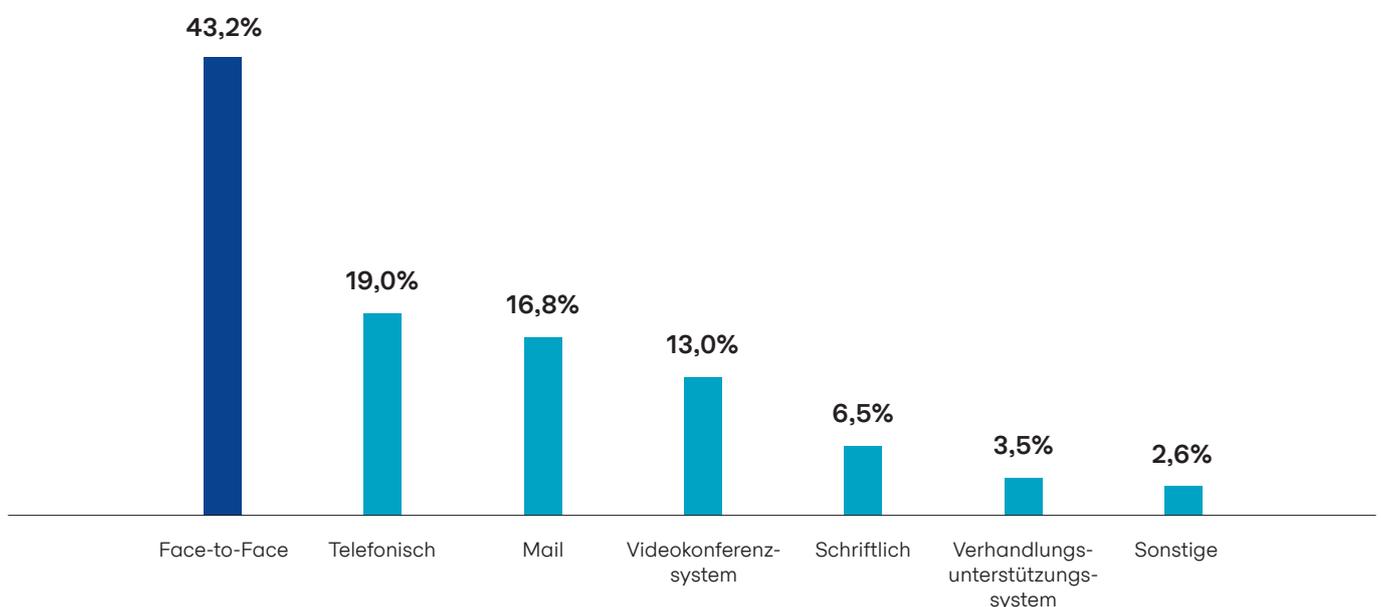
Zunächst ist festzustellen, dass ein Grossteil der Schweizer Führungskräfte (43,2%) typischerweise klassisch Face-to-Face verhandelt. Knapp ein Fünftel der Befragten geben zudem an, telefonisch zu verhandeln (19,0%) und bei weiteren 16,8% der Befragten erfolgen Verhandlungen über E-Mails. Vor dem Hintergrund des Einflusses der Corona-Pandemie erstaunt, dass Videokonferenzsysteme (MS Teams, Zoom, WebEx, o.ä.) (13,0%) oder Verhandlungsunterstützungssysteme

(3,5%) tendenziell weniger häufig zum Einsatz kommen. Ebenso ist der Anteil derjenigen Befragten, die angeben, schriftlich zu verhandeln, eher gering (6,5%).

Konträr zu den Erfahrungen der Schweizer Verhandlungspraktiker, stellen Verhandlungsunterstützungssysteme aus Sicht der Wissenschaft ein Medium dar, deren Einsatz in Verhandlungen, mit Blick auf eine Steigerung der Verhandlungsperformance, erfolgversprechend scheint (Stoshikj/Gregu, 2014). Hingegen besteht in der Praxis hinsichtlich des Einsatzes und der Nutzung von Verhandlungsunterstützungssystemen eine grosse Diskrepanz. Obwohl die Befragten angeben, dass bei ihnen typischerweise nur vereinzelt Verhandlungsunterstützungssysteme in Verhandlungen zum Einsatz kommen, geben rund ein Fünftel der Schweizer Verhandlungspraktiker an, dass zumindest in ihrem Bereich Verhandlungsunterstützungssysteme genutzt werden (21,2%). Interessant erscheint in diesem Zusammenhang die Frage danach, in welcher Verhandlungsphase derartige Systeme zur Verhandlungsunterstützung besonders helfen würden. Das Ergebnis ist in **Abbildung 3.17** dargestellt.

Abb. 3.16 Medieneinsatz in Schweizer Verhandlungen (n=359)

Welche Medien kommen in Ihren Verhandlungen typischerweise zum Einsatz?

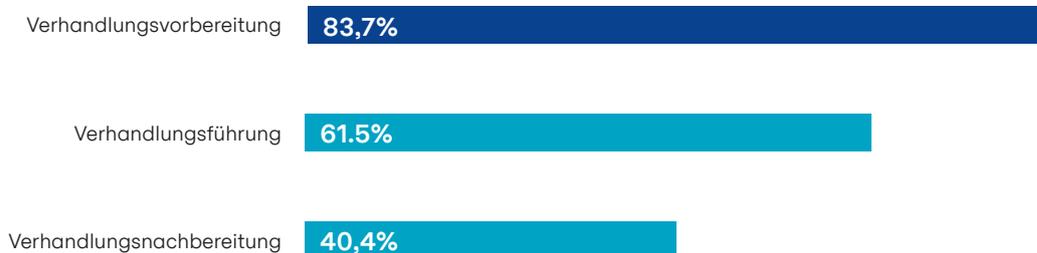


Aus den Ergebnissen geht hervor, dass Verhandlungsunterstützungssysteme aus Sicht der Schweizer Verhandlungspraktiker vor allem in der Phase der Verhandlungsvorbereitung Hilfe versprechen würden (83,7%). Was die Unterstützung im Rahmen der Verhandlungsführung betrifft, bewerten mehr als die Hälfte der Befragten deren Einsatz

deutlich als hilfreich (61,5%). Obgleich Praktiker erkannt haben, dass Verhandlungsunterstützungssysteme grosse Potenziale für eine verbesserte Verhandlungsperformance bieten, werden diese in der Schweizer Verhandlungspraxis nur selten genutzt.

Abb. 3.17 Unterstützungspotenzial Verhandlungsunterstützungssysteme (n=359)

In welcher Verhandlungsphase würde Ihnen der Einsatz eines Verhandlungsunterstützungssystems besonders helfen?



Was bedeutet das für Schweizer Führungskräfte?

Dem Status quo der Verhandlungsführung zur Folge verhandelt der Grossteil der Schweizer Führungskräfte klassisch Face-to-Face. Die Digitalisierung der Verhandlungsführung verspricht noch grosses Potenzial. Exemplarisch hierfür ist die Erkenntnis, dass Verhand-

lungsunterstützungssysteme in der Schweizer Verhandlungspraxis bisher kaum zum Einsatz kommen. Für die Praxis empfiehlt sich, diese vielversprechenden Möglichkeiten für eine ergebnisoptimierte Verhandlungsführung zukünftig stärker ins Auge zu fassen. Für die Entwickler

von Verhandlungsunterstützungssystemen gilt es, sich besonders auf die Unterstützung im Rahmen der Verhandlungsvorbereitung zu fokussieren.

Verhandlungsperformance

Konträr zu den Ergebnissen aus Kapitel 3.2 und den Ergebnissen der Befragung zur Folge offensichtlicher Defizite im Bereich der Verhandlungsausbildung, steht die subjektive Beurteilung der eigenen Verhandlungsperformance. Mit Blick auf die aktuellen Verhandlungstätigkeiten der Schweizer Führungskräfte geben mehr als die Hälfte der Befragten an, in ihren Verhandlungen in der Regel überwiegend ein gutes oder sehr gutes Verhandlungsergebnis zu erreichen (68,5%).

Dementgegen stehen ein Drittel der Befragten, die angeben, eher weniger gute bis schlechte Verhandlungsergebnisse zu erzielen (31,5%). Dabei wurden die Verhandlungspraktiker auch um eine Einschätzung gebeten, was ihrer Meinung nach die Hauptgründe dafür sind, dass es ihnen nicht in jeder Verhandlung gelingt, ein optimales Ergebnis zu erzielen. Aus Sicht der Befragten liegt der Hauptgrund hierfür allem voran in zu ambitionierten Zielen der eigenen Verhandlungspartei begründet (40,6%). Mit Blick auf die Ergebnisse in Kapitel 3.2, scheint der Art und Weise der Zielformulierung für Verhandlungen (Mindest- vs. Wunschziele) in diesem Zusammenhang eine hohe Bedeutung zuzukommen. Konträr zu den Erkenntnissen dieser Befragung stehen die Erkenntnisse der Forschung. Wie in Kapitel 3.2 erläutert, bestehen in der wissenschaftlichen Literatur Indizien, dass eine ambitionierte und dennoch realistische Zielsetzung tendenziell zu besseren Verhandlungsergebnissen führt (Herbst et al. 2015). Weiter machen rund ein Drittel der Verhandlungsführer die Machtdominanz der Gegenseite dafür verantwortlich, dass es ihnen nicht gelingt, in jeder Verhandlung ein gutes oder sehr gutes Ergebnis zu erzielen (36,1%). Zudem begründen die Schweizer Führungskräfte eine suboptimale Verhand-

lungsperformance mit dem Verhandlungsstil der Gegenseite (31,5%) und einem Informationsdefizit auf der eigenen Seite (30,4%). Im Kontext der Ergebnisse aus Kapitel 3.2 ist interessant, dass nur rund ein Fünftel der Befragten einen Hauptgrund für weniger gute Verhandlungsergebnisse in der mangelnden Vorbereitung auf der Seite der eigenen Verhandlungspartei (20,6%) sieht. Zudem scheinen die Schweizer Führungskräfte erkannt zu haben, welche Bedeutung einem Verhandlungsteam in Bezug auf die Verhandlungsperformance zukommt. Knapp jeder zehnte Befragte ist der Meinung, dass entweder die Teambesetzung (13,5%) oder schlechte Teamarbeit (10,4%) der eigenen Seite verantwortlich dafür ist, dass es nicht in jeder Verhandlung gelingt, ein gutes oder sehr gutes Ergebnis zu erzielen. Die Resultate der Bewertung der Hauptgründe für tendenziell schlechtere Verhandlungsergebnisse sind **Abbildung 3.19** zu entnehmen.

Festzuhalten bleibt, dass die Hauptgründe für weniger optimale Verhandlungsergebnisse insgesamt vielfältig und sowohl im eigenen Verhandlungsverhalten als auch im Verhandlungsverhalten des Gegenübers zu begründen sind.

Abb. 3.18 Einschätzung der Verhandlungsergebnisse (n=359)

Kommen wir zu Ihren aktuellen Verhandlungstätigkeiten: In wie viel Prozent Ihrer Verhandlungen gelingt es Ihnen Ihrer Meinung nach, ein gutes oder sehr gutes Verhandlungsergebnis zu erreichen?

gut bis sehr gut

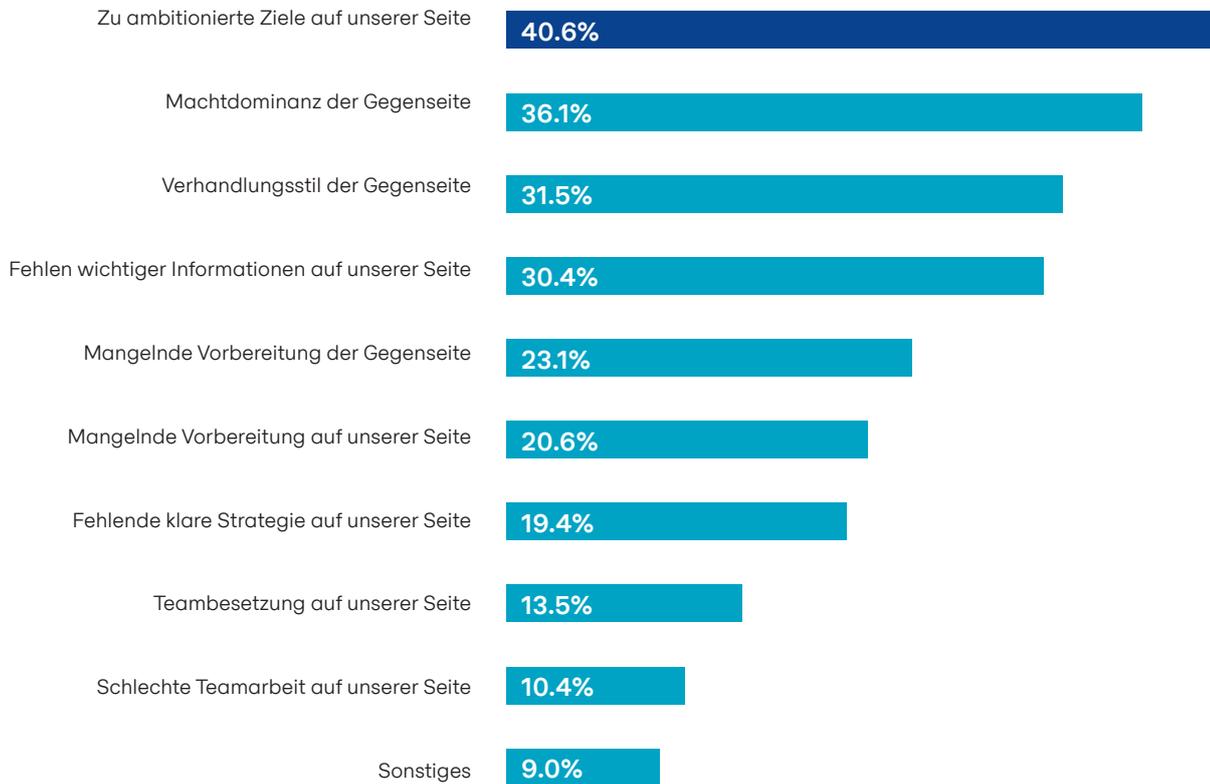
weniger gut bis schlecht

68.5%

31.5%

Abb. 3.19 Gründe für suboptimale Verhandlungsergebnisse (n=359)

Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptgründe dafür, dass es Ihnen nicht in jeder Verhandlung gelingt, ein gutes oder sehr gutes Ergebnis zu erzielen?



Was bedeutet das für Schweizer Führungskräfte?

Die Schweizer Führungskräfte sind überwiegend selbstbewusst, wenn es um die Einschätzung der eigenen Verhandlungsperformance geht. Gelingt es aus Sicht

der Befragten nicht, ein optimales Verhandlungsergebnis zu erzielen, dann liegt der Hauptgrund hierfür auf der eigenen Seite vor allem in dem Setzen zu ambitionierter

eigener Ziele. Auf der Gegenseite machen die Schweizer Verhandlungspraktiker hierfür die Machtdominanz und den Verhandlungsstil der Gegenseite verantwortlich.

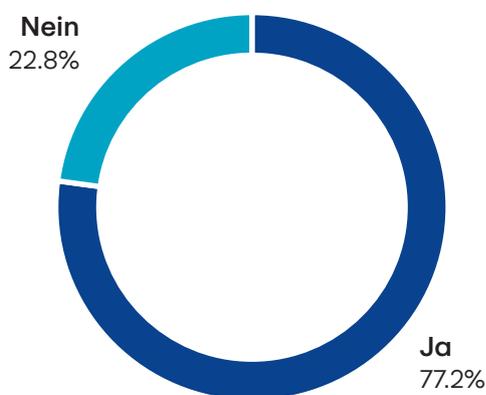
3.4 Nach der Verhandlung

Nach Abschluss einer Verhandlung gilt es, im Rahmen eines Verhandlungscontrollings nicht nur durch die Analyse von Zielerreichungsgraden, sondern auch durch die unternehmensinterne Rückbetrachtung von Verhandlungen, Implikationen für die zukünftige Ausgestaltung von Verhandlungsaktivitäten abzuleiten. Dies setzt voraus, dass sich Verhandlungsführer in ihrem Unternehmen regelmässig mit Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten über entsprechende Verhandlungserfahrungen und -erlebnisse austauschen. Im Rahmen der Studie gibt ein überwiegender Teil der Schweizer Verhandlungspraktiker an, dieser Form des Austausches nach Verhandlungen regelmässig nachzugehen (77,2%).

Ebenso verdeutlicht [Abbildung 3.20](#), dass in Bezug auf die Reflektion gemachter Erfahrungen und Erlebnisse in Verhandlungen im Unternehmen, Defizite bestehen könnten. Rund jeder Vierte der Befragten gibt an, sich nach einer Verhandlung nicht mit Kollegen, Mitarbeitern oder Vorgesetzten zu besprechen. Der Vergleich mit den Ergebnissen der Studie von Voeth et al. 2022 bekräftigt diese Vermutung. Auf deutscher Seite geben deutlich mehr Verhandlungspraktiker

Abb. 3.20 Reflektion von Verhandlungen im Unternehmen (n=359)

Tauschen Sie sich in Ihrem Unternehmen regelmässig mit Kollegen / Vorgesetzten / Mitarbeitern über Verhandlungserfahrungen, -erlebnisse oder -verhalten aus?



an, sich in ihrem Unternehmen regelmässig über Verhandlungserfahrungen auszutauschen (86,8%) (Voeth et al. 2022).

Insbesondere in den letzten Jahren wurden neben der steigenden Anzahl an potenziellen Wettbewerbern auf dem Markt, Verhandlungen zusätzlich durch komplexere Lieferketten und allem voran durch einen höheren Kosten- und Preisdruck für Marktteilnehmer erschwert (Bang und Markeset 2012). Somit kommt auch dem Ressourceneinsatz, welcher mit der Durchführung des Verhandlungsprozesses entsteht, eine wachsende Bedeutung zu. Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, stellt diese Studie auch die Frage nach den Verhandlungskosten. Verhandlungskosten entstehen bspw. in Form von Zeit, Reise- oder Beratungskosten. Die Verhandlungsführer wurden gebeten, einzuschätzen, wie hoch in der Regel die Kosten in ihren Verhandlungen sind. Die Resultate der Befragung sind in [Abbildung 3.21](#) dargestellt.

Bei einem Grossteil der Verhandlungen liegen die Kosten im Rahmen von drei bis sechs% ihres Wertvolumens (29,5%). Insgesamt gibt der überwiegende Teil der Befragten an, dass die Verhandlungskosten zwischen einem und zehn% des Wertvolumens, um das es in den jeweiligen Verhandlungen geht, betragen. Besonders kostenintensive Verhandlungen werden von knapp sechs% der Schweizer Führungskräfte geführt (5,8%). Der Anteil derjenigen Befragten, denen nicht bekannt ist, wie hoch die Kosten ihrer Verhandlungen in der Regel sind, ist vergleichsweise hoch (16,2%). Das Ergebnis verdeutlicht, dass nicht bei allen Verhandlungsführern ein Bewusstsein für die Kosten einer Verhandlung besteht. Damit geht das Ergebnis der Befragung mit der Vermutung einher, dass in einer Verhandlung zum Teil nicht alle anfallenden Kosten erfasst werden und damit das Verhandlungsergebnis häufig nur an Vertragsinhalten (Verhandlungseffektivität) und nicht mit Hinblick auf die Verhandlungseffizienz bewertet wird (Voeth et al. 2009).

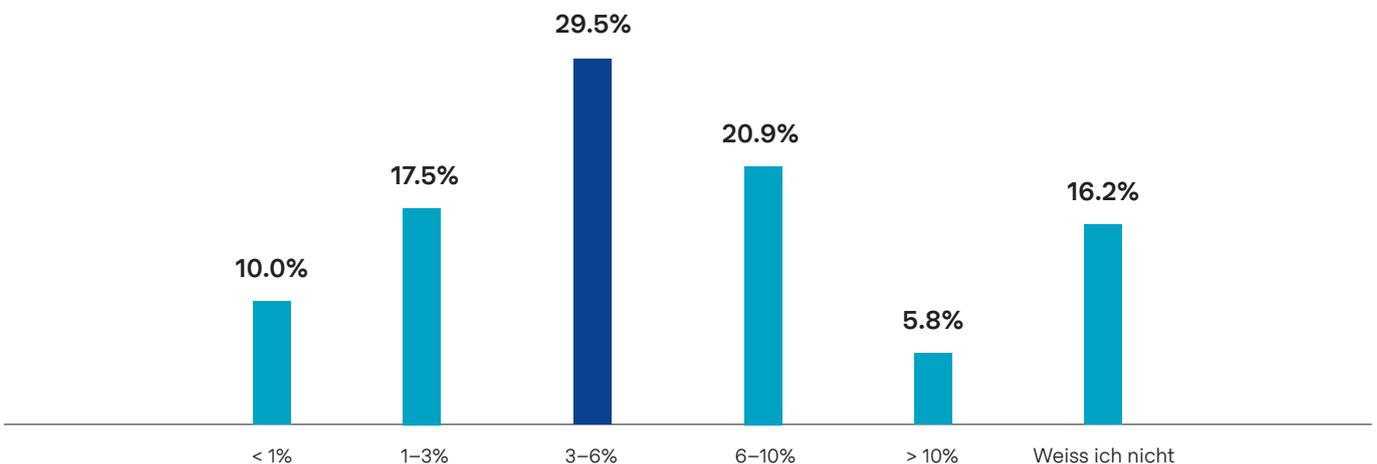
Abschliessend ist im Rahmen dieses Kapitels darauf aufmerksam zu machen, dass, auch wenn in einer Verhandlung eine Einigung zwischen den Parteien erzielt wurde, Nachverhandlungsforderungen einer Partei zu einer erneuten Aufnahme der Verhandlungstätigkeit führen kann (Kugler et al. 2013). Bereits in der Vergangenheit identifizierte die Wissenschaft, dass die Veränderung von Umweltzuständen und Rahmenbedingungen seit dem Abschluss eines Vertrages, ein wichtiger Grund für Nachverhandlungen in Geschäftsbeziehungen ist (Salacuse 2001). Die in den letzten

Jahren verstärkt aufgetretenen globalen Krisen, wie die Corona-Pandemie oder der Ukraine-Krieg, und die damit einhergehenden veränderten Markt- und/oder Wettbewerbsbedingungen, wie etwa steigende Preise für Energie und/oder Ressourcen, zwingen Unternehmen nun häufiger dazu, Claims zu stellen und eigentlich bereits abgeschlossene Verträge nachzuverhandeln. Dementsprechend sind

auf praktischer Seite, insbesondere in den letzten Jahren, Nachverhandlungen in Form von Claim-Verhandlungen eine gestiegene Bedeutung beizumessen.

Abb. 3.21 Höhe der Verhandlungskosten (n=359)

Verhandlungen sind immer auch mit Kosten verbunden (Zeit, Reisekosten, Beratungskosten etc.). Bitte schätzen Sie für Ihre Verhandlungen ein, wie hoch hier in der Regel die Verhandlungskosten sind (in% vom Wertvolumen, um das es in den Verhandlungen geht).



Was bedeutet das für Schweizer Führungskräfte?

Festzustellen ist, dass sich ein überwiegender Teil der Schweizer Verhandlungspraktiker in ihren Unternehmen regelmässig über gemachte Erfahrungen und erzielte Ergebnisse austauschen. Auf der anderen Seite zeigt der Vergleich zur deutschen Verhandlungspraxis auch, dass hier noch deutliches Verbesserungspotenzial besteht. Dennoch ist die unternehmens-

interne Reflektion abgeschlossener Verhandlungen der erste Schritt zu einem systematischen Verhandlungscontrolling. Was die Kosten für Verhandlungen betrifft, geben die Schweizer Führungskräfte an, dass diese häufig zwischen einem und zehn% des Wertvolumens der Verhandlungen liegen. Dennoch fällt auf, dass ein grosser Anteil der Schweizer Verhandlungspraktiker kein wirkliches Bewusstsein über die Höhe der Kosten ihrer Verhandlungen haben. Zukünftig gilt es für Unternehmen, neben der Etablierung eines systematischen Verhandlungscontrollings, insbesondere der gestiegenen Bedeutung von Claim-Verhandlungen einen entsprechenden Stellenwert beizumessen.

4. Ausblick zur Verhandlungspraxis in der Schweiz

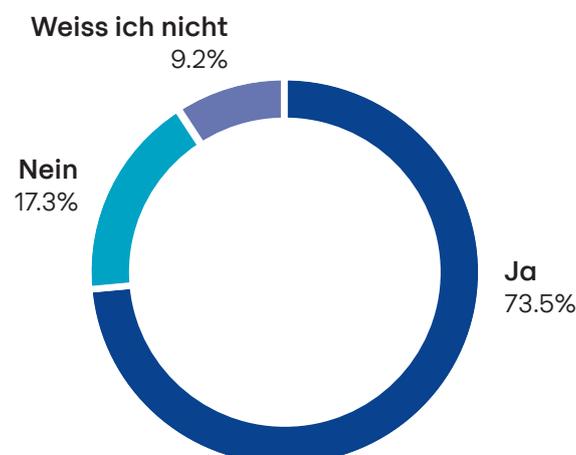
Während der Corona-Pandemie sind digitale Verhandlungen in Unternehmen zur Regel geworden. Nun scheint es zu Beginn des Jahres 2023 so, als würde sich die Corona-Pandemie ihrem Ende zuneigen. Im Rahmen dieser Studie wird deshalb die Frage aufgegriffen, in welcher Form Schweizer Führungskräfte zukünftig verhandeln werden. Eine Studie von Voeth et al. aus dem Jahr 2021 mit 400 Verhandlungspraktikern zeigt ein zwiespältiges Bild. Damals gibt der überwiegende Teil an, nach der Pandemie hybrid verhandeln zu wollen. Nur knapp jeder fünfte Praktiker gibt an, nach Ende der Pandemie wieder hauptsächlich Face-to-Face verhandeln zu wollen. Weiter gingen die Befragten damals davon aus, dass digitale Verhandlungen noch mehr an Gewicht gewinnen werden (Voeth et al. 2021a). Entgegen diesen Einschätzungen haben die Schweizer Führungskräfte auf die Frage, ob ihr Unternehmen nach Ende der

Corona-Pandemie wieder mehr Verhandlungen im Face-to-Face Modus durchführt, eine klare Antwort. Mehr als zwei Drittel der Befragten gibt an, wieder häufiger Face-to-Face verhandeln zu wollen. Nur 17,3% der Schweizer Verhandlungspraktiker verneinen dies. Knapp jeder Zehnte der Befragten ist sich bezogen auf die zukünftige Entwicklung unsicher (9,2%). Ein konsistentes Bild besteht auf Seite der deutschen Verhandlungspraktiker (Voeth et al. 2022). Das Ergebnis für die Schweiz ist in nachfolgender Abbildung dargestellt (Abbildung 3.22).

Die Rückkehr zu Verhandlungen im Face-to-Face Modus liegt nur für einen kleinen Teil der befragten Schweizer Führungskräfte darin begründet, dass die Führung von Face-to-Face Verhandlungen verglichen mit der Führung von Verhandlungen in anderen Verhandlungsformen weniger

Abb. 3.22 Ausblick zur Verhandlungsführung (n=359)

Wird Ihr Unternehmen nach Ende der Corona-Pandemie wieder mehr Verhandlungen im Face-to-Face Modus durchführen?



anspruchsvoll ist. Knapp jeder Dritte gibt im Rahmen der Befragung an, dass das Führen von Face-to-Face-Verhandlungen anspruchsvoller ist (31,1%). Die Hälfte der Verhandlungspraktiker schätzen Face-to-Face Verhandlungen verglichen zu anderen Formen der Verhandlungsführung als gleich anspruchsvoll ein.

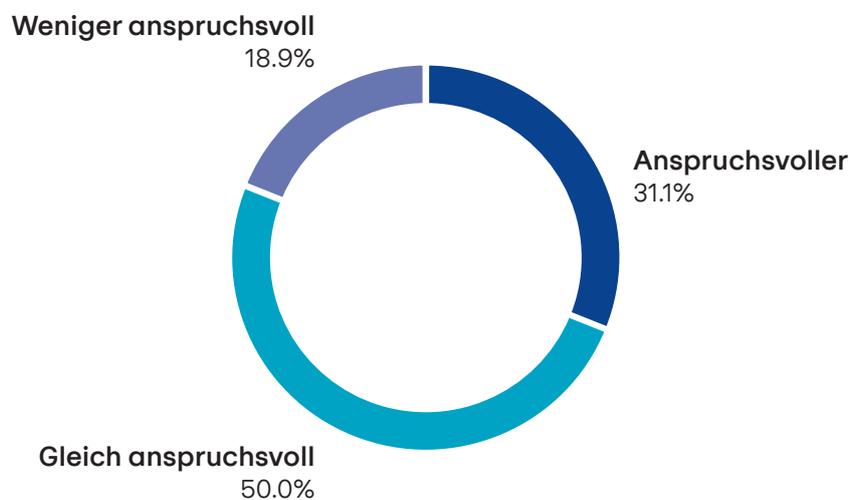
Der in **Abbildung 3.23** vorgenommene Vergleich des Anspruchsniveaus zwischen dem Führen von Face-to-Face Verhandlungen und anderen Formen legt den Verdacht nahe, dass sich auch die Verhandlungsergebnisse nicht signifikant voneinander unterscheiden. Diese Vermutung unterstreicht die Studie von Voeth et al. 2021a. Hier gibt die Hälfte der Verhandlungspraktiker an, dass sich die Ergebnisse in digitalen Verhandlungen nicht von denen in Face-to-Face Verhandlungen unterscheiden (Voeth et al. 2021a). Einen Erklärungsansatz für die gewünschte Rückkehr zu Face-to-Face Verhandlungen könnte die Einschätzung der Schweizer Führungskräfte liefern, dass Face-to-Face Verhandlungen

verglichen mit anderen Verhandlungsformen (per E-Mail, Videokonferenz, Telefonat etc.) aus ihrer Sicht erfolgsversprechender scheinen (**Abbildung 3.24**).

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass das Führen von Face-to-Face Verhandlungen verglichen mit anderen Formen der Verhandlungsführung zumindest gleich erfolgsversprechend ist. Mehr als die Hälfte aller Befragten gibt an, dass Face-to-Face Verhandlungen sogar erfolgsversprechender sind (58,8%). Nur ein geringer Anteil der Befragten zweifelt am Erfolgspotenzial der Führung von Face-to-Face Verhandlungen (3,6%).

Abb. 3.23 Anspruchsniveau Face-to-Face Verhandlungen (n=359)

Ist die Führung von Face-to-Face Verhandlungen verglichen mit der Führung von Verhandlungen in anderen Verhandlungsformen (per E-Mail, Videokonferenz, Telefonat etc.) aus Ihrer Sicht anspruchsvoller?



Was bedeutet das für Schweizer Verhandler?

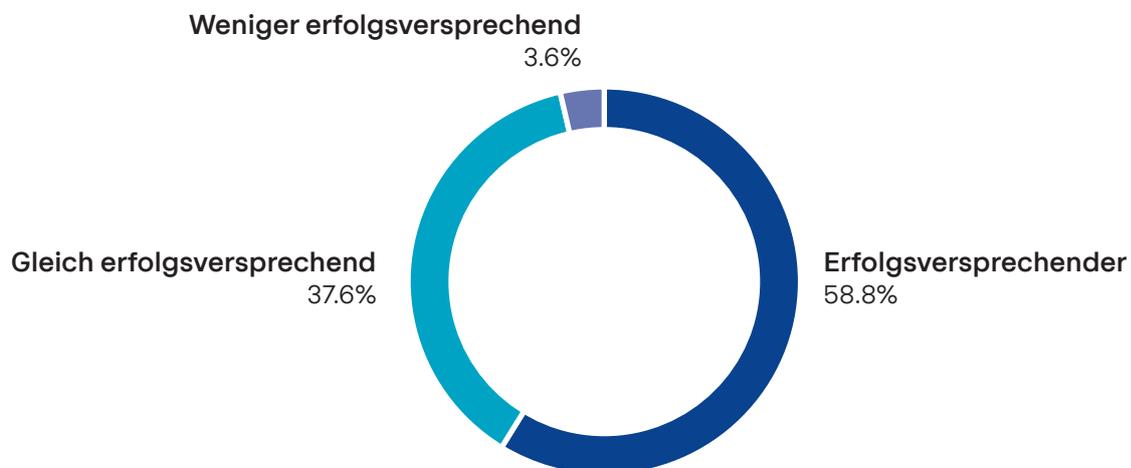
Basierend auf den Ergebnissen ist davon auszugehen, dass Schweizer Verhandlungspraktiker zukünftig weiter verstärkt Face-to-Face verhandeln werden. Nach Einschätzung der Befragten entspricht das Anspruchsniveau klassischer Verhandlungen in Face-to-Face

Form dabei weitestgehend dem Anspruchsniveau beim Führen von Verhandlungen in anderen Formen. Der Hauptgrund dafür, dass die Schweizer Führungskräfte nach der Corona-Pandemie wieder vermehrt Face-to-Face verhandeln wollen, liegt aus Sicht der Befragten darin,

dass das Führen von Face-to-Face Verhandlungen verglichen mit anderen Formen der Verhandlungsführung erfolgsversprechender eingeschätzt wird.

Abb. 3.24 Erfolgsaussicht Face-to-Face Verhandlungen (n=359)

Ist die Führung von Face-to-Face Verhandlungen verglichen mit der Führung von Verhandlungen in anderen Verhandlungsformen (per E-Mail, Videokonferenz, Telefonat etc.) aus Ihrer Sicht erfolgsversprechender?



5. Fazit

Aufbauend auf dem Befragungskonzept der Studien von Voeth et al. (2015, 2018 und 2022), der umfangreichen Untersuchung der deutschen Verhandlungspraxis und der Praxiserfahrung und dem Zugang der BGPartner Rechtsanwälte zu Schweizer Verhandlungspraktikern, wurde im Herbst 2022 erstmals eine derartige Studie für die Schweiz durchgeführt. Diese Studie stellt die erste ganzheitliche empirische Untersuchung der Schweizer Verhandlungspraxis dar. Insgesamt wurden 359 Schweizer Führungskräfte mit Verhandlungserfahrung im Rahmen der Online-Umfrage gebeten, ihre Einschätzung zu verhandlungsspezifischen und -übergreifenden Aussagen abzugeben. Um die Aussagekraft der Ergebnisse zu stärken, wurden die Einschätzungen der Befragten an den Aussagen der deutschen Manager aus der Studie von Voeth et al. (2022) gespiegelt. So gelingt es punktuell, Auffälligkeiten und Unterschiede zu identifizieren. Insgesamt gelingt es, das Verhalten der Schweizer Führungskräfte vor, während und nach der Verhandlung wie folgt zu charakterisieren:

Vor der Verhandlung

Im Allgemeinen unterstreichen zwei Aussagen den hohen Stellenwert, den Verhandlungen heutzutage offensichtlich in Schweizer Unternehmen eingenommen haben. Zum einen sind sich die Schweizer Führungskräfte darüber einig, dass Verhandlungsfähigkeiten für die eigene Karriere im Unternehmen hilfreich sind. Zum anderen sind knapp die Hälfte der Befragten der Meinung, dass Führungskräfte wichtige Verhandlungen selbst führen und nicht an Mitarbeiter delegieren sollten. Auf praktischer Seite steht konträr zu dieser Feststellung die Meinung vieler Befragten, dass ein systematisches Verhandlungsmanagement noch immer nur bei Grossunternehmen vorzufinden ist.

Ausbildung

Obwohl nachgewiesen ist, dass Verhandlungsfähigkeiten und -kompetenzen erlernbar sind und trainierte Verhandler deutlich bessere Resultate erzielen als untrainierte, geben nur rund 47% der Schweizer Führungskräfte an, dass Verhandeln Teil ihrer Ausbildung war. Hier besteht auch eine

deutliche Differenz zu der Befragung deutscher Manager, in welcher knapp 70% der Befragten angaben, dass Verhandeln Teil ihrer Ausbildung gewesen ist. Tiefergehend zeigen die Studienergebnisse, dass es diesbezüglich grosse branchenspezifische Unterschiede gibt. So bestehen beispielsweise nicht nur im öffentlichen Sektor, sondern unter anderem auch in einigen Schweizer Schlüsselindustrien erhebliche Defizite. Dennoch haben die Schweizer Verhandlungspraktiker die Bedeutung der Verhandlungsausbildung erkannt. Je jünger die Befragten sind, desto eher war «Verhandeln» bereits in der Ausbildung oder im Studium Teil der Curricular.

Vorbereitung

Die Relevanz, die gute Verhandlungsergebnisse für die Schweizer Führungspersonen im Arbeitsalltag haben, machen aus ihrer Sicht eine adäquate Verhandlungsvorbereitung erforderlich. Nach Einschätzung der Befragten setzen gute Verhandlungsergebnisse eine angemessene und intensive Verhandlungsvorbereitung voraus. Das zeigt sich auch darin, dass der zeitliche Aufwand der Verhandlungsvorbereitung nach Einschätzung der Schweizer Führungspersonen zumindest dieselbe Dauer wie die spätere Verhandlung selbst einnehmen sollte. Auf praktischer Seite wird diese Erkenntnis aber nicht konsequent umgesetzt: Hier halten sich die Vorbereitungszeit und die Verhandlungszeit in etwa die Waage (50:50). Ein stärkeres Bewusstsein und umfangreicheres finanzielles und zeitliches Investment in die Vorbereitungszeit wirkt sich positiv auf die Verhandlungsergebnisse und Verhandlungskosten aus.

Bei einem überwiegenden Teil der Schweizer Führungskräfte bleibt eine unternehmensseitige spezifische Vorbereitung aus. Dies drückt sich auch darin aus, dass mehr als die Hälfte der Befragten sich eine stärkere Unterstützung durch ihr Unternehmen gewünscht hätte. Auch an dieser Stelle zeigt der Altersvergleich jedoch, dass die Schweizer Unternehmen seit wenigen Jahren der hohen Bedeutung des Verhandelns Rechnung tragen.

Wird unternehmensseitig Unterstützung angeboten, dann sind die in der Schweizer Verhandlungspraxis mit Abstand

am häufigsten zur Verfügung gestellten Hilfsmittel Coaches und Mentoren oder klassische Verhandlungsliteratur. Konträr hierzu stehen die Ergebnisse zur Frage, was die nach Meinung der Befragten hilfreichsten Optionen zur Verhandlungsvorbereitung sind. Hier wird deutlich, dass die Schweizer Unternehmen neben der Förderung von Beratung durch erfahrene Kollegen, gut darin beraten sind, Schulungen zu Verhandlungsstrategien oder Verhandlungstrainings mit professionellen Coaches anzubieten.

Die digitale Unterstützung durch Verhandlungsunterstützungssysteme (wie beispielsweise Simulationen mit virtuellen Agenten) wird bisher als eher weniger hilfreich eingeschätzt.

Während der Verhandlung

Face-to-Face Verhandlungen

Face-to-Face Verhandlungen dominieren auch nach Ende der Corona-Pandemie die Verhandlungsführung, da diese nach Meinung der Schweizer Führungskräfte die erfolgversprechendere Art der Verhandlungsführung darstellen. Ausserdem geben fast 60% der Befragten an, dass die digitale Verhandlungsführung noch nicht so gut wie die Führung von Präsenzverhandlungen beherrscht wird. Auch digitale Verhandlungsunterstützungssysteme kommen in der Praxis bisher kaum zum Einsatz. Die Digitalisierung der Verhandlungsführung verspricht an dieser Stelle jedoch noch grosses Potenzial. Daher empfiehlt es sich, diese vielversprechenden Möglichkeiten für eine ergebnisoptimierte Verhandlungsführung zukünftig stärker ins Auge zu fassen.

Verhandlungsergebnisse

Die Schweizer Führungskräfte erzielen nach eigener Einschätzung überwiegend gute Verhandlungsergebnisse. Wird aus Sicht der Befragten ein suboptimales Verhandlungsergebnis erzielt, dann liegen die Hauptgründe hierfür auf eigener Seite vor allem in dem Setzen zu ambitionierter und demnach unrealistischer Ziele. Zudem werden sowohl die Machtdominanz als auch der Verhandlungsstil der Gegenseite hierfür verantwortlich gemacht. Zum einen zeigt dies, dass das Setzen ambitionierter und zugleich realistischer Ziele, die zwangsläufig auch zu einer akzeptablen Lösung für den Verhandlungspartner führen müssen, eine

unabdingbare Voraussetzung für ein optimales Verhandlungsergebnis ist. Zum anderen scheint es, dass ein ausschliesslich auf die Verwirklichung der eigenen Interessen gezielter Verhandlungsstil und das Ausnützen der eigenen Machtdominanz (z. B. durch den Einsatz von Hardball-Taktiken) nicht zu einem für den Verhandlungspartner befriedigenden Verhandlungsergebnis führt.

Verhandlungsziele

Das Setzen von Verhandlungszielen ist Grundbestandteil der Schweizer Verhandlungspraxis. Dabei werden sowohl Mindest- als auch Wunschziele formuliert. Die Studie zeigt jedoch, dass bei Schweizer Führungskräften Unsicherheiten darüber bestehen, ob sie in einer Verhandlung als Erster Zugeständnisse machen sollten oder nicht.

Nach der Verhandlung

Reflektion gemachter Erfahrungen

Getreu dem Motto «nach dem Spiel ist vor dem Spiel» gilt es, nach dem Erzielen einer Einigung die Verhandlung systematisch nachzubereiten. Rund 77% der Schweizer Führungskräfte tauschen sich nach einer Verhandlung mit Kollegen und Vorgesetzten über die gemachten Verhandlungserfahrungen und entsprechend erzielten Ergebnisse aus. Die Reflektion gemachter Erfahrungen in Verhandlungen ist damit deutlich geringer ausgeprägt als in Deutschland, wo rund 87% der Verhandlungspraktiker angeben, sich regelmässig über Verhandlungserfahrungen auszutauschen.

Verhandlungskosten

Verglichen mit der deutschen Verhandlungspraxis ist sich ein deutlich geringerer Anteil der Schweizer Führungskräfte über die konkrete Höhe der Verhandlungskosten bewusst. Die Ergebnisse legen die Schlussfolgerung nahe, dass die Verhandlungskosten betreffend, zukünftig Effizienzgewinne möglich sein könnten.

Verhandeln in kleinen Teams

Auch wenn die zunehmende Digitalisierung von Verhandlungen für viele Unternehmen zu Effizienzgewinnen und neuen Optionen in der Verhandlungsführung geführt haben, halten

Schweizer Verhandlungspraktiker daran fest, allein oder in tendenziell kleineren Teams von (durchschnittlich 2 bis 3 Personen) zu verhandeln. Für die Schweizer Verhandlungspraxis gilt es, zukünftig die Bedeutung und das Erfolgspotenzial von Teamverhandlungen genauer zu analysieren.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass das Verhandeln vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der ansteigenden Komplexität von Verhandlungen in Geschäftsbeziehungen zunehmend zu einer Schlüsselressource für Schweizer Unternehmen geworden ist.

Schweizer Führungskräfte können als überwiegend selbstbewusste Verhandler charakterisiert werden, zumindest wenn es um die Einschätzung der eigenen Verhandlungsperformance geht. Sie haben die Wichtigkeit von Verhandlungsfähigkeiten erkannt, verhandeln bevorzugt Face-to-Face, agieren im Rahmen von Verhandlungen nicht sehr digitalaffin und weisen – jedenfalls was die älteren Jahrgänge betrifft – ein gewisses Defizit im Bereich der Verhandlungsausbildung auf. Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse wird deutlich, dass insbesondere jüngere Manager deutlich häufiger angeben, dass Verhandlungen Teil des Curriculums ihrer Ausbildung oder ihres Studiums waren. Dies kann als Hinweis dafür erachtet werden, dass die Bedeutung der Verhandlungsführung in Aus- und Weiterbildung in der Schweiz erkannt wurde. In diesem Zusammenhang empfiehlt sich auch für Schweizer Unternehmen, einen verstärkten Fokus auf die Aus- und Weiterbildung qualifizierter Verhandlungspraktiker zu legen. Der gestiegenen Relevanz von Verhandlungen gilt es zukünftig sowohl auf Seiten der Wissenschaft als auch auf Seiten der Verhandlungspraxis Rechnung zu tragen.

Literaturverzeichnis

- Agndal, H. (2007): Current trends in business negotiation research: An overview of articles published 1996-2005, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration.
- Backhaus, K., Van Doorn, J., & Wilken, R. (2008): The impact of team characteristics on the course and outcome of intergroup price negotiations; *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 15, No. 4, S. 365-396.
- Bang, K. E. & Markeset, T. (2012): Identifying the Drivers of Economic Globalization and the Effects on Companies' Competitive Situation, *International Federation for Information Processing (IFIP)*, S. 233-241.
- Barisch, S. (2011): *Optimierung von Verhandlungsteams: Der Einflussfaktor Hierarchie*. Springer-Verlag.
- Bronnert, N. F. & Voeth, M. (2021): Effects of Identity Disclosure of Negotiation Software Agents on Negotiation Behavior and Outcomes – an Empirical Analysis, 34th International Association for Conflict Management Conference (Digital IACM 2021).
- Bundesamt für Statistik (BFS) (2022): *Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE)*. BFS, Neuchâtel 2022.
- Herbst, U., Pratsch, S., Voeth, M. & Becker, T. (2015): *When the fruit hang too high – And you know it. The crippling effects of overly ambitious aspirations in buyer- seller negotiations*, Potsdam/Stuttgart 2015.
- Herbst, U. & Schwarz, S. (2011): How Valid Is Negotiation Research Based on Student Sample Groups: New Insights Into a Long-standing Controversy; *Negotiation Journal*, Vol. 27, No. 2, S. 147-170.
- Klimoski, R. & Jones, R. G. (1995): *Staffing for effective decision making: Key issues in matching people and teams*; Guzzo, R. A. & Salas, E. (Hrsg.): *Team effectiveness and decision making in organizations*, San Francisco 1995.
- Kugler, A., Voeth, M. & Loos, J. (2013): «After the game is before the game!» – Renegotiation insights from business-to-business marketing literature; *Proceedings of the 42nd European Marketing Academy Conference*. Istanbul.
- Salacuse, J.W. (2001): Renegotiating existing agreements: how to deal with «life struggling against form», *Negotiation Journal*, Vol. 17, No. 4, S. 311-331.
- Sorge, G. (2014): *Verhandeln im Einkauf – Praxiswissen für Einsteiger und Profis*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Stoshikj, M./Gregu, M. (2014): NSSs as a Solution to Negotiation Challenges in Enterprise Environment, in: *Proceedings of the 6th International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems*, Salerno, Italy, S. 229-236.
- Thompson, L., Peterson, E. & Brodt, S. E. (1996): Team negotiation: An Examination of Integrative and Distributive Bargaining; *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No. 1, S. 66-78.
- Voeth, M. & Herbst, U. (2015): *Verhandlungsmanagement - Planung, Steuerung und Analyse*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015.
- Voeth, M., Herbst, U. & Pöschl, I. (2021a): *Virtuell verhandeln - Sehen Sie meinen Flipchart jetzt?*; in: *Harvard Business manager*, 6/2021, S. 56-62.
- Voeth, M., Herbst, U., & Stief, S. (2015): *Wie verhandelt die Praxis? Ergebnisse einer Befragung von deutschen Managern*; in: *Negotiation Academy Potsdam (Hrsg.)*, Working Paper No. 1, Stuttgart 2015.

Voeth, M., Herbst, U., Haggemüller, S., & Weber, M. (2018):
Wie verhandeln deutsche Manager?; in: Negotiation Academy
Potsdam (Hrsg.), Working Paper No. 3, Stuttgart 2018.

Voeth, M., Oryl, M. & Bronnert, N.F. (2021b): Einsatz Künstlicher
Intelligenz in Einkaufsverhandlungen – Status quo und
Anwendungsfälle. In: Bruhn, M., Hadwich, K. (eds) Künstliche
Intelligenz im Dienstleistungsmanagement. Forum Dienst-
leistungsmanagement. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://
doi.org/10.1007/978-3-658-34326-2_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34326-2_7)

Voeth, M., Schwarz, S. & Herbst, U. (2009): Verhandlungsper-
formance des Vertriebs: Konzeption eines Messansatzes;
St.Galler-B2B-Excellenceletter; 2. Jg., S. 10-15.

Wood, T. (2001): Team Negotiations Require A Team
Approach; The American Salesmen, S. 22-26.

Negotiation Academy Potsdam

Bisher erschienene Working Papers

- Voeth, M., Herbst, U., Urbitsch, Y., Oryl, M. (2022): Wie verhandeln deutsche Manager nach der Pandemie?; in: Negotiation Academy Potsdam und Lehrstuhl für Marketing & Business Development der Universität Hohenheim (Hrsg.), Working Paper No. 4, Stuttgart 2022.
<https://negotiation-academy-potsdam.de/wp-content/uploads/2022/11/Wie-verhandeln-deutsche-Manager-nach-der-Pandemie-2022.pdf>
- Voeth, M., Herbst, U., Haggemüller, S., & Weber, M. (2018): Wie verhandeln deutsche Manager?; in: Negotiation Academy Potsdam (Hrsg.), Working Paper No. 3, Stuttgart 2018.
- Voeth, M., Herbst, U., Sand, J., & Weber, M. (2017): Wie verhandeln deutsche Politiker? Eine Bevölkerungs- und Politikerbefragung; in: Negotiation Academy Potsdam (Hrsg.), Working Paper No. 2, Stuttgart 2017.
- Voeth, M., Herbst, U., & Stief, S. (2015): Wie verhandelt die Praxis? Ergebnisse einer Befragung von deutschen Managern; in: Negotiation Academy Potsdam (Hrsg.), Working Paper No. 1, Stuttgart 2015.

BGPartner – Mastering Law and Negotiation

Bisher erschienene Publikationen zum Thema Verhandeln

- Oliver Gnehm, Fabiola Weilenmann, Thomas Gysin (2022): Building the Foundation for Successful Negotiations. Eine Video-Publikation, 10:39 Minuten. Zürich 2022.
- Michael Bader (2022): Book Review zum Thema Verhandeln, «Noise» (Daniel Kahneman). Eine Video-Publikation, 4:26 Minuten. Zürich 2022.
- Oliver Gnehm, Elena Mégevand (2023): «Wie verhandelt man M&A und andere Verträge?». Ein Interview in der Beilage «Ratgeber Recht & Steuern» zur Finanz und Wirtschaft. Zürich 2023.