



Wie verhandeln deutsche Manager nach der Pandemie?

Markus Voeth / Uta Herbst / Yannick Urbitsch / Michael Oryl

Herausgeber:

Negotiation Academy Potsdam

Lehrstuhl für Marketing & Business Development der Universität Hohenheim

Working Paper No. 4

Standort Potsdam

Direktorin Prof. Dr. Uta Herbst
Karl-Marx-Straße 12
14482 Potsdam
Telefon: +49 (0)331-977-3854
E-Mail: info@nap-digital.de

Standort Stuttgart

Direktor Prof. Dr. Markus Voeth
Fruwirthstraße 32
70599 Stuttgart
Telefon: +49 (0)711-459-22925
E-Mail: info@nap-digital.de

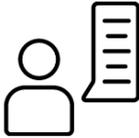
INHALTSVERZEICHNIS



**MANAGEMENT
SUMMARY**

1

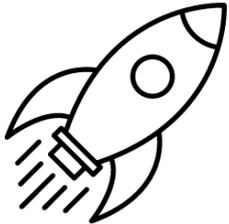
EINLEITUNG



2

KONZEPTION DER UNTERSUCHUNG

- 2.1 DATENERHEBUNG UND STUDIENDESIGN
- 2.2 ALLGEMEINE CHARAKTERISTIKA DER STICHPROBE



3

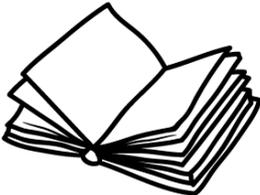
ERGEBNISSE

- 3.1 ALLGEMEINE EINSCHÄTZUNGEN ZUM VERHANDLUNGSMANAGEMENT
- 3.2 QUALIFIKATION DER VERHANDLUNGSFÜHRER
- 3.3 PERFORMANCE DER VERHANDLUNGSFÜHRER
- 3.4 VERHANDLUNGSORGANISATION UND -VORBEREITUNG
- 3.5 DIGITALISIERUNG VON VERHANDLUNGEN



4

FAZIT



**LITERATUR-
VERZEICHNIS**

MANAGEMENT SUMMARY



80% der Befragten sind der Meinung, dass gute Ergebnisse in einer Verhandlung eine intensive Vorbereitung voraussetzen.



Die Verhandlungskosten sind, gemessen am gesamten Wertvolumen der Verhandlung, angestiegen.



Mittlerweile gaben rund 70% der Befragten an, dass Verhandeln Teil ihrer Ausbildung war.



Zwei Drittel der Befragten wird inzwischen auf die Übernahme von Verhandlungstätigkeiten durch das eigene Unternehmen vorbereitet.



70% der Befragten wünschen sich zu Beginn ihrer Verhandlungstätigkeit eine noch stärkere Unterstützung von ihrem Unternehmen.



Der Hauptgrund dafür, dass es nicht in jeder Verhandlung gelingt, ein gutes oder sehr gutes Ergebnis zu erzielen, liegt in zu ambitionierten Zielen auf der eigenen Verhandlungsseite.



Verglichen mit vorherigen Studienergebnissen scheint die Bedeutung von Teamverhandlungen zuzunehmen – auch die Verhandlungsteams scheinen tendenziell etwas größer zu werden.



Die Befragten sehen in der Verhandlungsvorbereitung das größte Unterstützungspotenzial für elektronische Systeme.



Mehr als 80% der Befragten geben an, dass ihr Unternehmen nach Ende der Corona-Pandemie wieder mehr Verhandlungen im "Face-to-Face" Modus führen wird.

1. EINLEITUNG

Die Relevanz von Geschäftsverhandlungen ist in den vergangenen Jahren stärker in das Bewusstsein von Unternehmern gerückt, was sich u. a. daran zeigt, dass sich Schulungen, Coachings und Beratungsleistungen in diesem Feld einer steigenden Nachfrage erfreuen (Voeth et al. 2018). Auch in der Wissenschaft wird das Thema inzwischen nicht nur in der Psychologie, sondern auch in der Betriebswirtschaftslehre als Forschungsfeld eingestuft (Voeth und Herbst 2015). Kenntnisse über das Verhandlungsverhalten von Unternehmen liegen allerdings sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis nur begrenzt vor. Zwar existieren in der Wissenschaft viele experimentelle Studien zur Wirkung einzelner Verhandlungsinstrumente oder -techniken – es fehlt allerdings an empirischen Studien, die das Verhandlungsverhalten der Praxis in der Breite untersuchen. Eine Ausnahme bilden die Studien von Voeth et al. (2015; 2018), die in den Jahren 2014 und 2018 Befragungen mit jeweils rund 350 Verhandlungsführern aus Deutschland durchgeführt haben, um deren Verhalten vor, während und nach einer Verhandlung zu untersuchen.

In den vergangenen Jahren haben sich jedoch zahlreiche neue Herausforderungen für Geschäftsverhandlungen in Unternehmen ergeben. Corona-Pandemie, Ukraine-Krise, daraus erwachsende Versorgungsengpässe oder die Auswirkungen der Digitalisierung auf Verhandlungen sind hier beispielhaft zu nennen. Da die o. g. Studien von Voeth et al. (2015; 2018) diese aktuellen Entwicklungen und Themen nicht abdecken, erscheint eine erneute Wiederholungsstudie interessant. Dabei gilt es zu untersuchen, ob sich das verhandlungsbezogene Verhalten von Unternehmen in den vergangenen Jahren verändert hat und welchen Einfluss möglicherweise die Digitalisierung von Verhandlungen vor dem Hintergrund der Pandemie auf das Verhandlungsverhalten deutscher Manager hatte. Zu diesem Zweck wurde im Frühjahr 2022 eine erneute Befragung mit 342 Verhandlungsführern aus der Praxis durchgeführt. Um Entwicklungen und Trends im Verhandlungsmanagement zu identifizieren, wurde das Befragungskonzept der vergangenen Studien von Voeth et al. (2015; 2018) für die vorliegende Studie weitgehend beibehalten.

In diesem Arbeitspapier werden die Ergebnisse dieser Wiederholungsbefragung von Verhandlungspraktikern dargestellt. Hierzu befasst sich das zweite Kapitel der vorliegenden Studie zunächst mit der Konzeption der durchgeführten Untersuchung. In diesem Kapitel werden auch Informationen zur Stichprobe zur Verfügung gestellt. Im dritten Kapitel werden die Ergebnisse der aktuellen Studie im Detail präsentiert und Bezug zu den Ergebnissen der vergangenen Studien hergestellt. Das Arbeitspapier endet schließlich mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse der durchgeführten Untersuchung und bietet Handlungsempfehlungen für die Verhandlungspraxis an.

2. KONZEPTION DER UNTERSUCHUNG

2.1 DATENERHEBUNG UND STUDIENDESIGN

Um eine Vergleichbarkeit zu den Ergebnissen der Studie von Voeth et al. (2015; 2018) zu ermöglichen, wurde ein Großteil der Fragen der damaligen Untersuchung auch in der vorliegenden Studie verwendet. Die Befragung bezieht sich daher zunächst einmal auf alle Bereiche des Verhandlungsmanagements, also auf die Verhandlungsanalyse, -organisation, -vorbereitung, -führung sowie auf das Verhandlungscontrolling (vgl. Abbildung 2-1). Das Verhandlungsmanagement befasst sich im ersten Schritt mit der systematischen Analyse der Ausgangssituation. Hierzu gehört z. B. die Untersuchung der Verhandlungsgegenstände, die Analyse der grundsätzlichen Machtkonstellation der Verhandlungsparteien oder die Aufbereitung der Verhandlungshistorie. In der Verhandlungsorganisation werden die Voraussetzungen für eine effiziente Durchführung und für effektive Verhandlungsergebnisse geschaffen. So fällt unter diese Phase zum einen das Setzen von Spielregeln für den Ablauf von Verhandlungen (Verhandlungsdesigning) oder die Untersuchung der von der Gegenseite gesetzten Spielregeln. Zum anderen ist Teil der Verhandlungsorganisation die Zusammenstellung von und Aufgabenverteilung innerhalb von Verhandlungsteams sowie die Analyse der Möglichkeiten zur Einflussnahme auf die Besetzung des Teams des Verhandlungspartners. In der dritten Phase, der Verhandlungsvorbereitung, werden die Verhandlungsziele festgelegt, mögliche Ziele des Verhandlungspartners evaluiert und Verhandlungsstrategien und Konzessionen vorbereitet. Während der Verhandlungsführung geht es um die Einflussnahme auf den Verlauf und das Ergebnis einer Verhandlung. Dieses kann beeinflusst werden durch das Verfolgen eines spezifischen taktischen Verhandlungsverhaltens. Zudem sind die Verhaltensweisen in einer Verhandlung phasenbezogen zu variieren. Am Ende des Management-Prozesses steht das Verhandlungscontrolling. In dieser Phase gilt es zu prüfen, ob und inwieweit die festgelegten Ziele erreicht wurden, um daraus Verbesserungsmöglichkeiten für zukünftige Verhandlungen ableiten zu können.

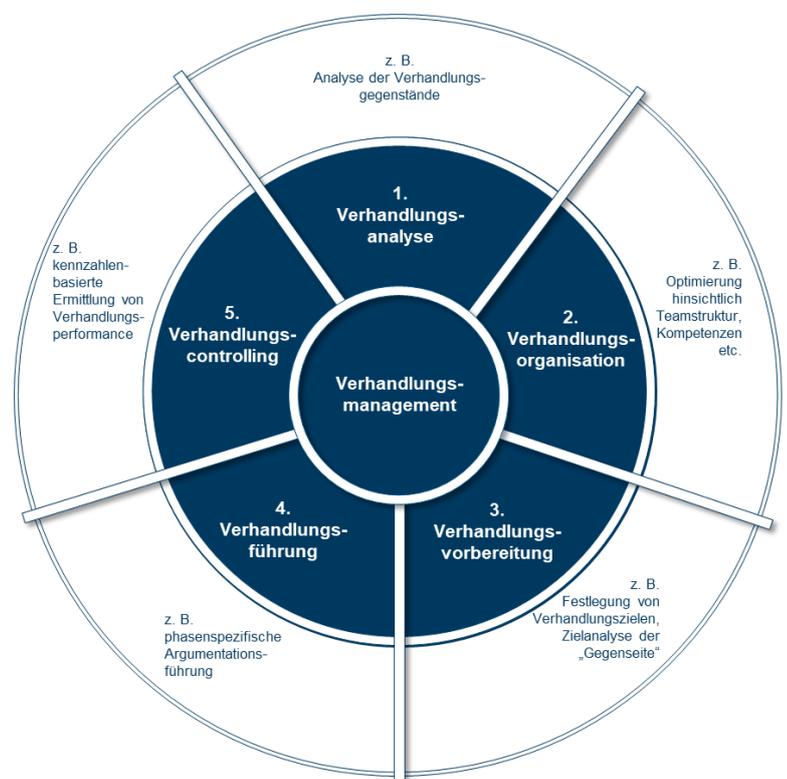


Abbildung 2-1 Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements
(Voeth und Herbst 2015)

Die Befragten wurden gebeten, Angaben zu all diesen Phasen des Verhandlungsmanagements zu machen. Beispielsweise sollten sie Angaben zu ihren Verhandlungspartnern, dem eigenen Verhandlungsteam sowie ihren Verhandlungszielen und -strategien in der Praxis machen. Ebenfalls ging es um allgemeine Einschätzungen, wie sich das Verhandlungsmanagement in den kommenden Jahren nach Auffassung der Befragten entwickeln wird. Ergänzt wurde das bestehende Fragenset aus den Jahren 2014 und 2018 um den Themenbereich Digitalisierung.



Die Online-Umfrage wurde im Zeitraum vom 14. April bis 14. Juni 2022 durch ein Marktforschungsinstitut durchgeführt. Grundvoraussetzung für die Teilnahme an der Umfrage war die Selbsteinschätzung, dass Verhandlungen einen wesentlichen Teil des beruflichen Aufgabensbereichs der Befragten ausmachen. Teilnehmer, die diese Voraussetzung nicht erfüllen, wurden von der Umfrage ausgeschlossen. Eine weitere Vorgabe für die Teilnahme an der Befragung war, dass die Manager aus verschiedenen Unternehmen, Branchen und Funktionsbereichen stammen. Zudem sollte die Gruppe der Befragten hinsichtlich Alter und Geschlecht der Grundgesamtheit deutscher Führungskräfte (vgl. hierzu CRIF Bürgel 2018) entsprechen. Unter Beachtung dieser Vorgaben konnten, genau wie im Jahr 2014, insgesamt 342 verwertbare Fragebögen generiert werden.

>>342 Probanden<<

2.2 ALLGEMEINE CHARAKTERISTIKA DER STICHPROBE

Die auf die beschriebene Weise generierte Stichprobe an Verhandlungspraktikern lässt sich anhand verschiedener Merkmale der Befragten charakterisieren.



CHARAKTERISTIKA DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN

Entsprechend der Vorgabe wurde seitens des Marktforschungsinstituts eine Stichprobe erzeugt, die Teilnehmer aus vielen verschiedenen Branchen aufweist. Die Verteilung der Branchen kann Abbildung 2-2 entnommen werden.

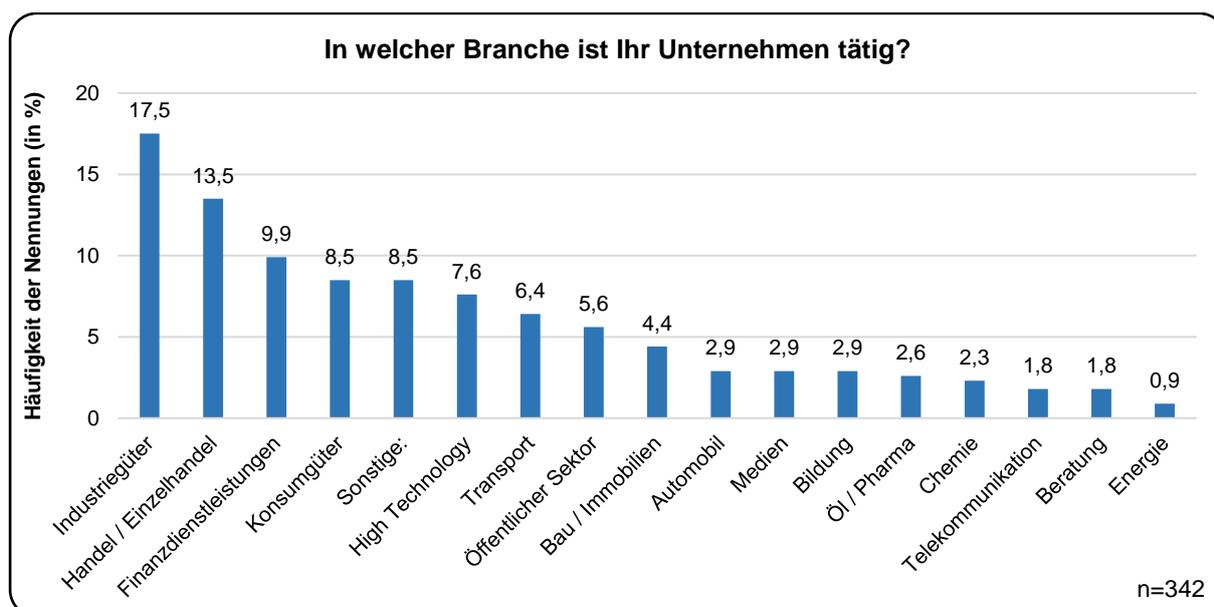


Abbildung 2-2 Branchenverteilung der Stichprobe

Die Verteilung zeigt, dass die Stichprobe ein breites Branchenspektrum abdeckt. Die meisten Befragten stammen aus dem Industriegüterbereich (17,5%). Etwas weniger stark vertreten ist der Handel / Einzelhandel mit 13,5%, gefolgt von der Finanzdienstleistungsbranche mit 9,9%.

Die Stichprobe deckt ebenfalls verschiedene Unternehmensgrößen, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, ab. Der Großteil der Befragten ist diesbezüglich für kleine und mittelständische Unternehmen tätig. Weniger als ein Fünftel der Befragten arbeitet in Unternehmen mit weniger

als 50 Mitarbeitern (17,8%). Ebenso arbeitet nur ein geringer Anteil der Befragten in Unternehmen mit mehr als 15.000 Personen (3,5%). Die genaue Verteilung der Unternehmensgröße, gemessen an der Mitarbeiterzahl, kann Abbildung 2-3 entnommen werden.

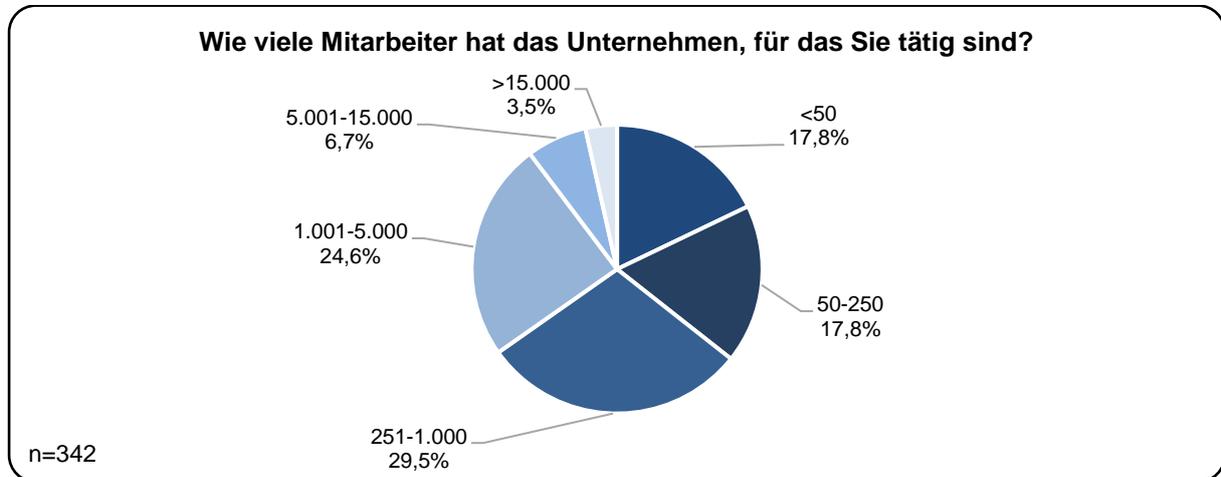


Abbildung 2-3 Mitarbeiteranzahl der Unternehmen

CHARAKTERISTIKA DER BEFRAGTEN STUDIENTEILNEHMER

Mehr als die Hälfte der befragten deutschen Manager ist zwischen 41 und 60 Jahren alt. Die genaue Altersverteilung kann Abbildung 2-4 entnommen werden.

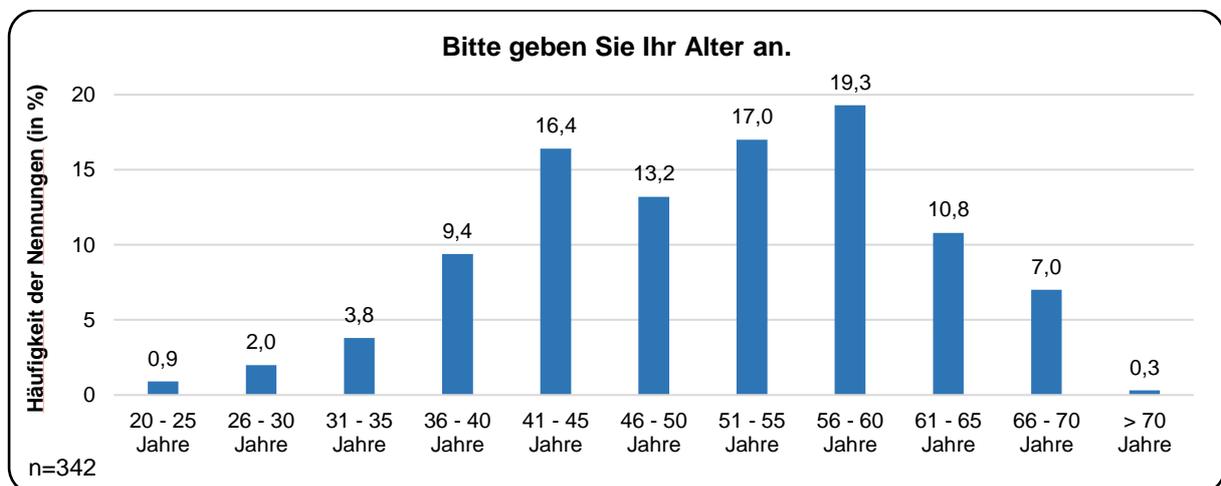


Abbildung 2-4 Altersverteilung der Befragungsteilnehmer

Etwa drei Viertel aller Befragten sind männlich (76,6%). Dies entspricht ungefähr dem Anteil von Männern in Führungspositionen in Deutschland (CRIF Bürgel, 2018).

VERGLEICH	FRAUEN	VS.	MÄNNER
Geschlecht der deutschen Manager	23%		77%

Was die hierarchische Position der Befragten in ihren Unternehmen angeht, sind die meisten Befragten als Entscheidungsträger zu klassifizieren. Mehr als die Hälfte der Befragten sind als Geschäftsführer bzw. Vorstand in ihrem Unternehmen tätig (52,3%). Nur 2,3% der Befragten geben an, als Sachbearbeiter tätig zu sein und damit keine Führungsposition zu bekleiden. Abbildung 2-5 gibt einen Überblick über die Tätigkeitsfelder der Befragten.

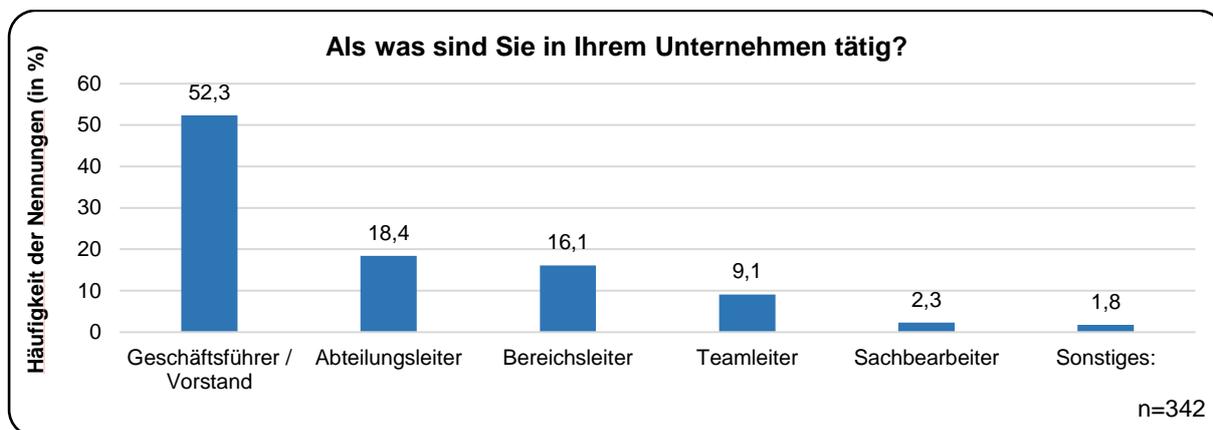


Abbildung 2-5 Tätigkeitsfelder der Befragten

Die Analyse der Aufgabenbereiche der Befragten ist konsistent zu den angegebenen Tätigkeitsfeldern. Der größte Teil der Befragten geht Aufgaben in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand nach (50,6%). Dem Vertrieb ordnen sich 12,3%, der IT 6,1% und dem Einkauf 4,4% der Befragten zu. Die genaue Verteilung der Aufgabenbereiche kann Abbildung 2-6 entnommen werden. Mit der Befragung wurden somit unterschiedliche betriebliche Funktionsträger erreicht.

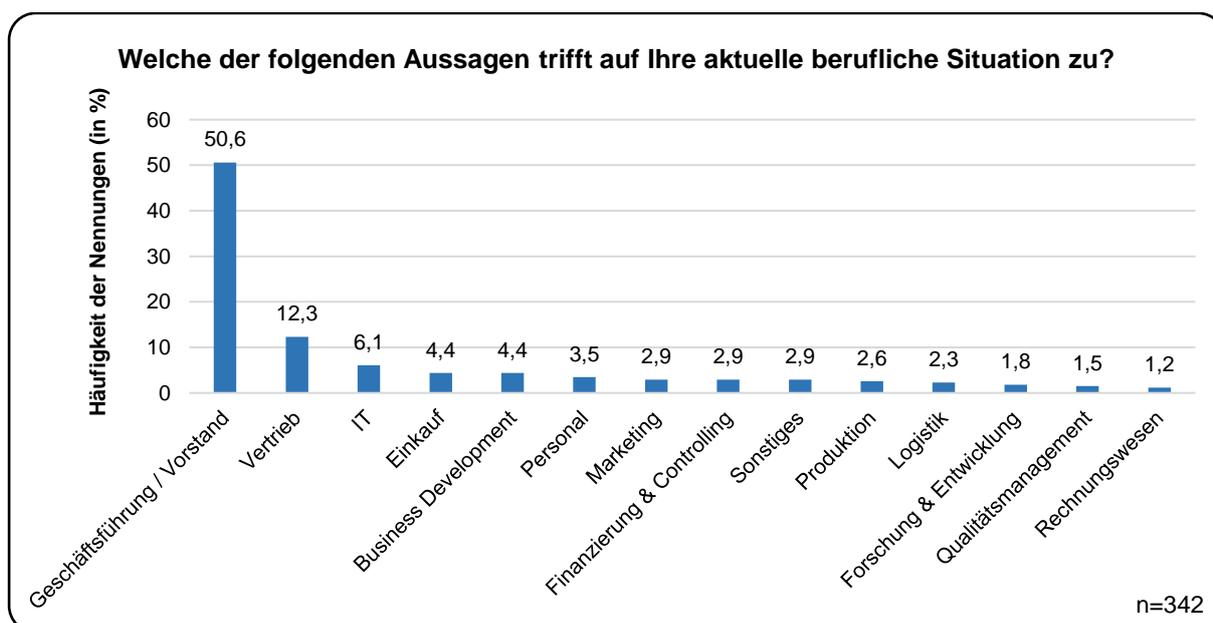


Abbildung 2-6 Aufgabenbereiche

3. ERGEBNISSE

3.1 ALLGEMEINE EINSCHÄTZUNGEN ZUM VERHANDLUNGSMANAGEMENT

Zum Thema Verhandlungsmanagement wurden die Befragten u. a. gebeten, einige vorgegebene allgemeine Einschätzungen zu beurteilen. Die Befragten sind sich überwiegend darin einig, dass eine gute Vorbereitung einen entscheidenden Einfluss auf das Verhandlungsergebnis hat (80%) und viele Verhandelnde ihre Fähigkeiten tendenziell überschätzen (73%). Außerdem stimmen sie mehrheitlich der Aussage zu, dass wichtige Verhandlungen von Führungskräften geführt werden sollten (66%). Auch sind die Befragten der Meinung, dass Unternehmen, auch nach gezwungenermaßen monatelanger digitaler Verhandlungsführung, die Verhandlungsführung noch immer in Präsenzform besser beherrschen (63%). Bei vielen anderen Statements ist der Anteil derjenigen, die die Aussagen nicht eindeutig beurteilen können relativ hoch. Dies deutet darauf hin, dass viele Befragten keine klare Meinung zu allgemeinen Verhandlungsthemen aufweisen. Die genaue Einschätzung der Studienteilnehmer kann Abbildung 3-1 entnommen werden.

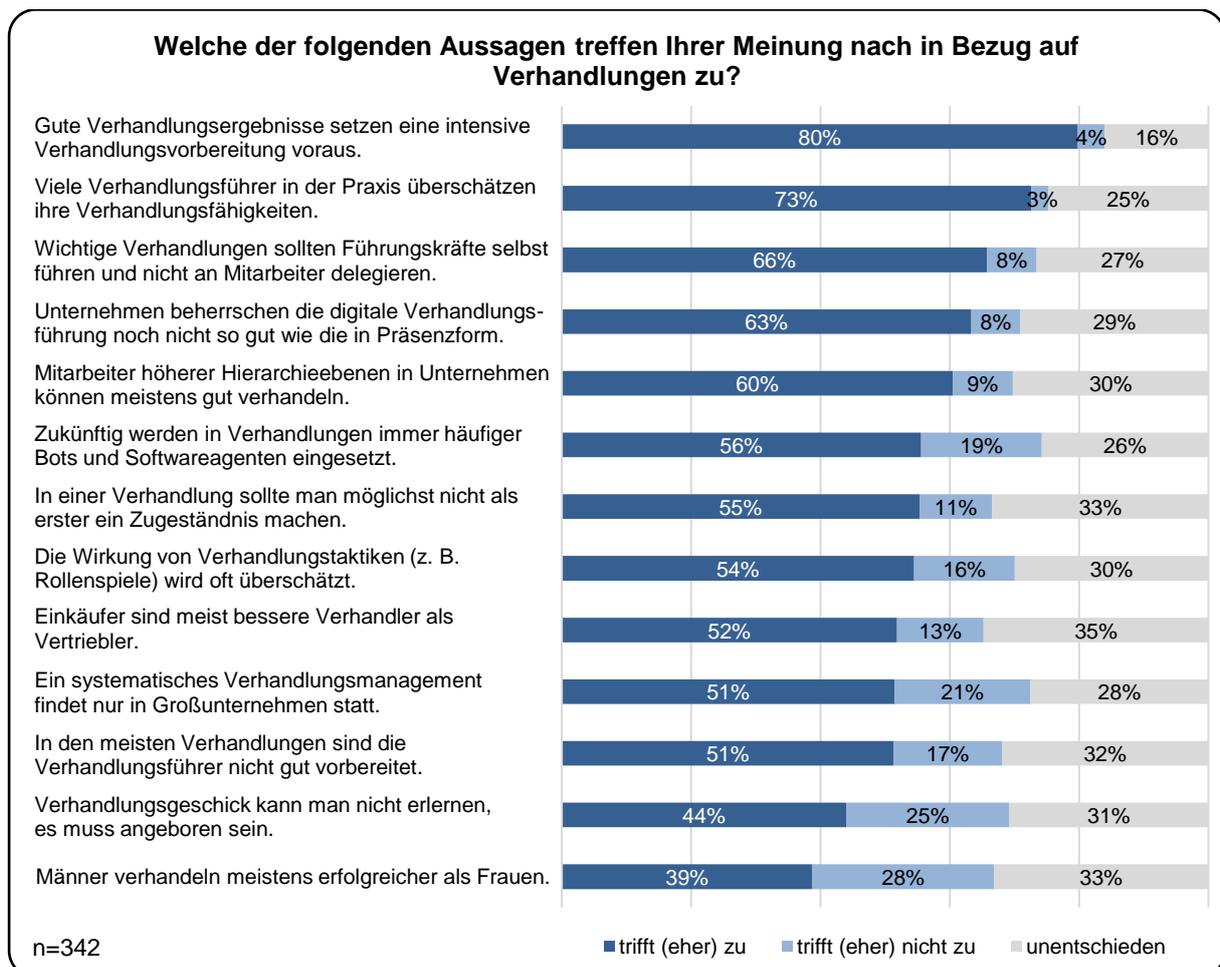


Abbildung 3-1 Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement

Insgesamt geht aus den allgemeinen Einschätzungen zum Verhandlungsmanagement allerdings auch hervor, dass sich die Befragten der Bedeutung von Verhandlungen bewusst sind. Gute Verhandlungsfähigkeiten gelten als entscheidender Faktor für den Erfolg des Unternehmens. Dennoch sind knapp die Hälfte der Befragten der Meinung, dass ein systematisches Verhandlungsmanagement bisher nur in Großunternehmen stattfindet. Entgegen den Erkenntnissen der Verhandlungsforschung wie beispielhaft von Herbst und Schwarz (2011), sind 44 Prozent der befragten Praktiker der Auffassung, dass Verhandlungsgeschick nicht erlernbar sei.

VERHANDLUNGSKOSTEN

Der Ressourceneinsatz, welcher mit der Durchführung des Verhandlungsprozesses entsteht, drückt sich in den Verhandlungskosten aus. Die Befragten wurden gebeten einzuschätzen, welchen Anteil die Kosten ihrer Verhandlungen am Wertvolumen, um das es in der Verhandlung geht, ausmachen. Die genaue prozentuale Verteilung wird in Abbildung 3-2 dargestellt. Die Ergebnisse der aktuellen Befragung werden zusätzlich mit den Ergebnissen der Studien aus den Jahren 2014 und 2018 verglichen.

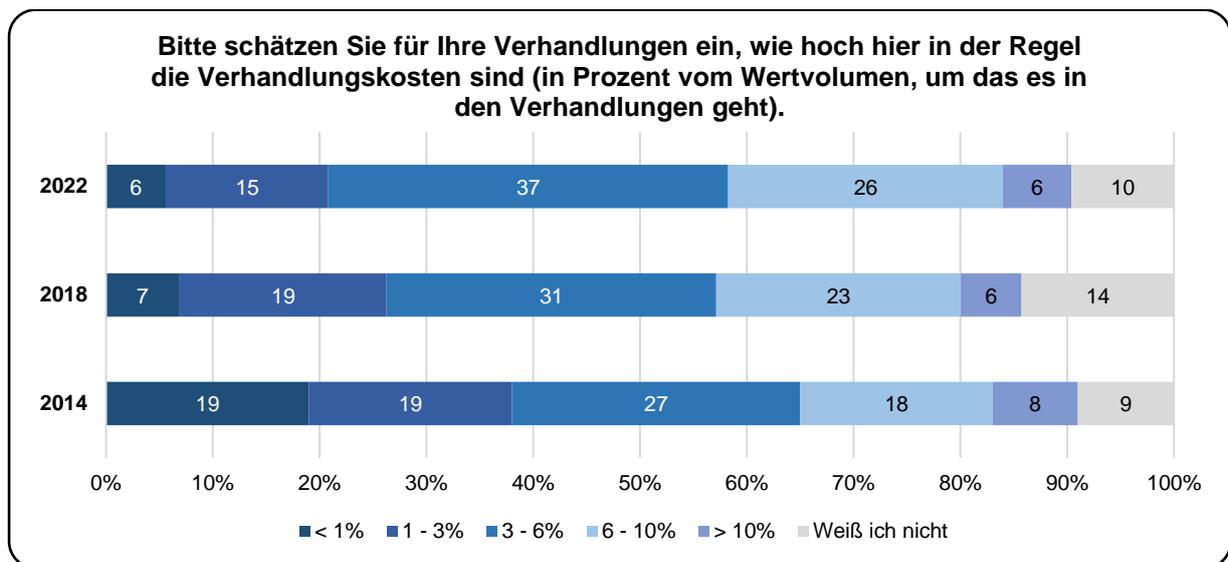


Abbildung 3-2 Einschätzung der Verhandlungskosten

Es zeigt sich, dass wie bereits in den Jahren 2014 und 2018 die Kategorie „3% bis 6% des gesamten Wertvolumens“ die größte Gruppe bildet. Auch ist erkennbar, dass die Kosten insgesamt zwischen 2014 und 2018 gestiegen sind. Dieser Trend setzt sich bis zum Jahr 2022 fort. Die Ergebnisse verdeutlichen eine gestiegene ökonomische Relevanz des Themas „Verhandlungseffizienz“.

>> Die Verhandlungskosten steigen, gemessen am gesamten Wertvolumen der Verhandlung <<

3.2 QUALIFIKATION DER VERHANDLUNGSFÜHRER

VERHANDLUNGS-AUSBILDUNG

Die in der Studie befragten Personen können im Durchschnitt auf 15 Jahre Verhandlungserfahrung zurückblicken und weisen demnach eine beachtliche Expertise in diesem Bereich auf. Gaben in der Studie von 2014 nur 30% der Befragten an, dass sie in ihrem Studium bzw. in ihrer Ausbildung auf die Tätigkeit des Verhandeln vorbereitet wurden, so hat sich die Zahl bis zum Jahr 2022 mehr als verdoppelt. Im Jahr 2022 gaben mehr als zwei Drittel der Befragten an, dass Verhandeln ein Teil ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums war (Abbildung 3-3).

>> Bei 70% der Befragten war Verhandeln Teil der Ausbildung <<

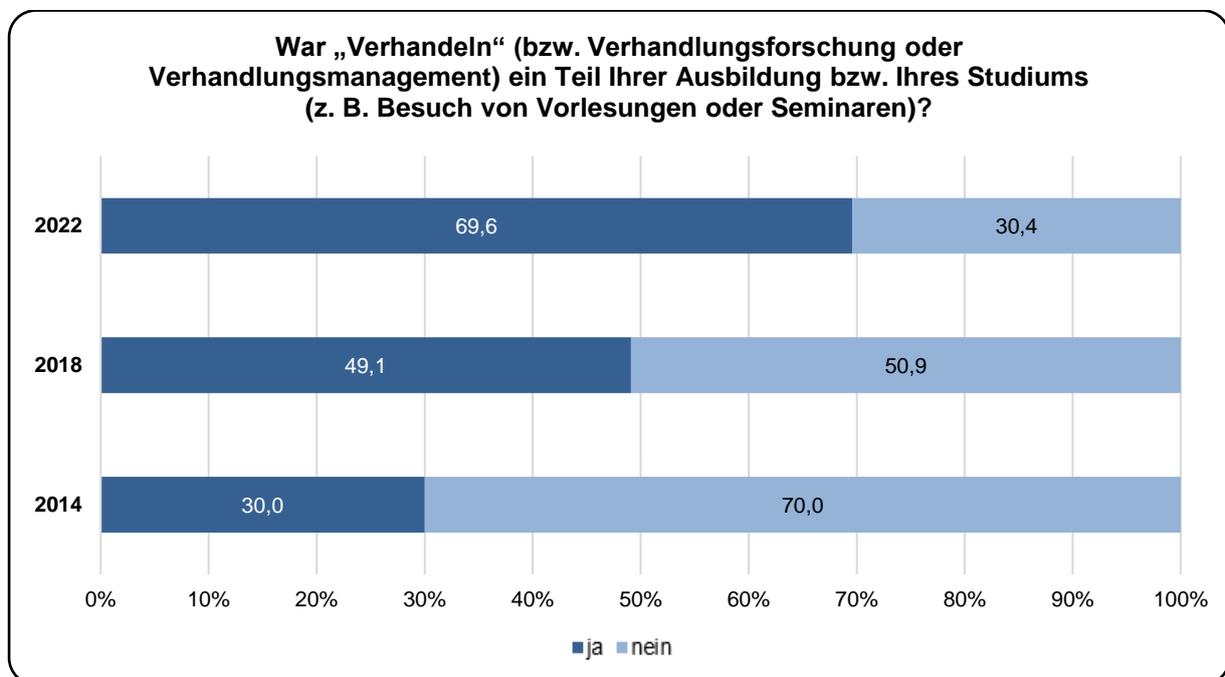


Abbildung 3-3 Verhandeln als Teil der Ausbildung



Bei genauerer Betrachtung der Daten wird deutlich, dass insbesondere jüngere Personen deutlich häufiger angeben, dass Verhandlungen Teil ihrer Ausbildung oder ihres Studiums waren (Abbildung 3-4). Dies kann als Hinweis dafür erachtet werden, dass die Bedeutung von Verhandlungen zunehmend erkannt und in nahezu allen Ausbildungs- und Studiengängen in die Curricula aufgenommen wurde.

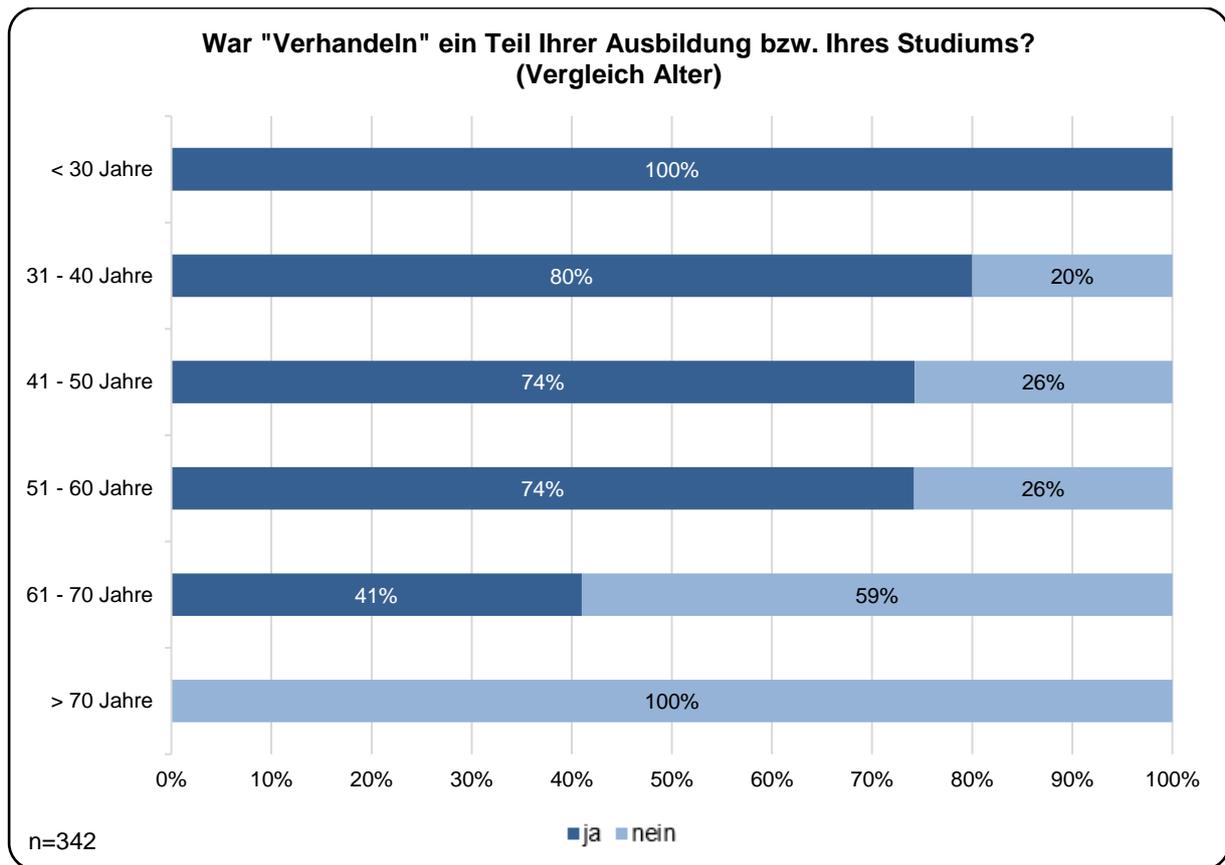


Abbildung 3-4 Verhandeln als Teil der Ausbildung nach Alter

Unterschiede im Bereich der Verhandlungsausbildung sind auch im Vergleich einzelner Branchen und Tätigkeitsbereiche zu finden. Während etwa in der Automobil- oder Telekommunikationsbranche fast drei Viertel der Befragten angeben, dass sie das Thema „Verhandeln“ in ihrer Ausbildung vorgefunden haben, sind dies in der Pharma- und Chemiebranche nur knapp 40%. Auf Funktionsebene sind besonders viele Personen aus der IT, Logistik und Finanzierung im Bereich Verhandeln als Teil ihrer Ausbildung geschult, im Einkauf geben dies lediglich 34%, im Vertrieb knapp 43% der Befragten an.

VERHANDLUNGSUNTERSTÜTZUNG

Eine simultane Entwicklung ist bei der Vorbereitung auf Verhandlungsaufgaben innerhalb von Unternehmen erkennbar. Waren es 2014 noch unter 40% der Befragten, die von ihren Unternehmen gezielt auf die Verhandlungsaufgabe vorbereitet wurden, ist diese Zahl bis 2022 deutlich auf fast zwei Drittel der Befragten (66,4%) gestiegen. Ähnlich wie sich bereits im Jahr 2018 feststellen ließ, scheint der Ansatz des „Learning by Doing“ demnach in vielen Fällen einer zielgerichteten Aus- und Weiterbildung gewichen zu sein (Abbildung 3-5).

>> Zwei Drittel der Befragten wird inzwischen auf die Übernahme von Verhandlungstätigkeiten durch das eigene Unternehmen vorbereitet <<

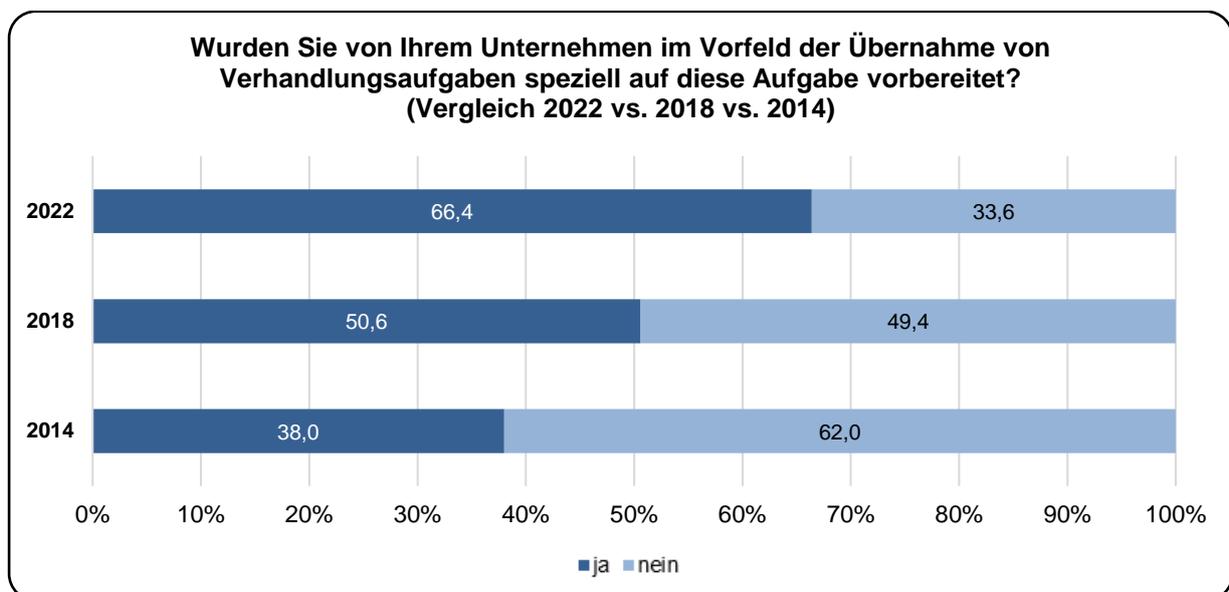


Abbildung 3-5 Vorbereitung innerhalb des Unternehmens nach Jahr

Bei Personen, die älter als 60 Jahre sind, wurden nur 29% von ihrem Unternehmen auf die Übernahme von Verhandlungstätigkeiten vorbereitet. Dagegen wurden in den jüngeren Altersklassen zwischen 69% und 84% der Personen von ihrem Unternehmen speziell auf das Führen von Verhandlungen vorbereitet (Abbildung 3-6).



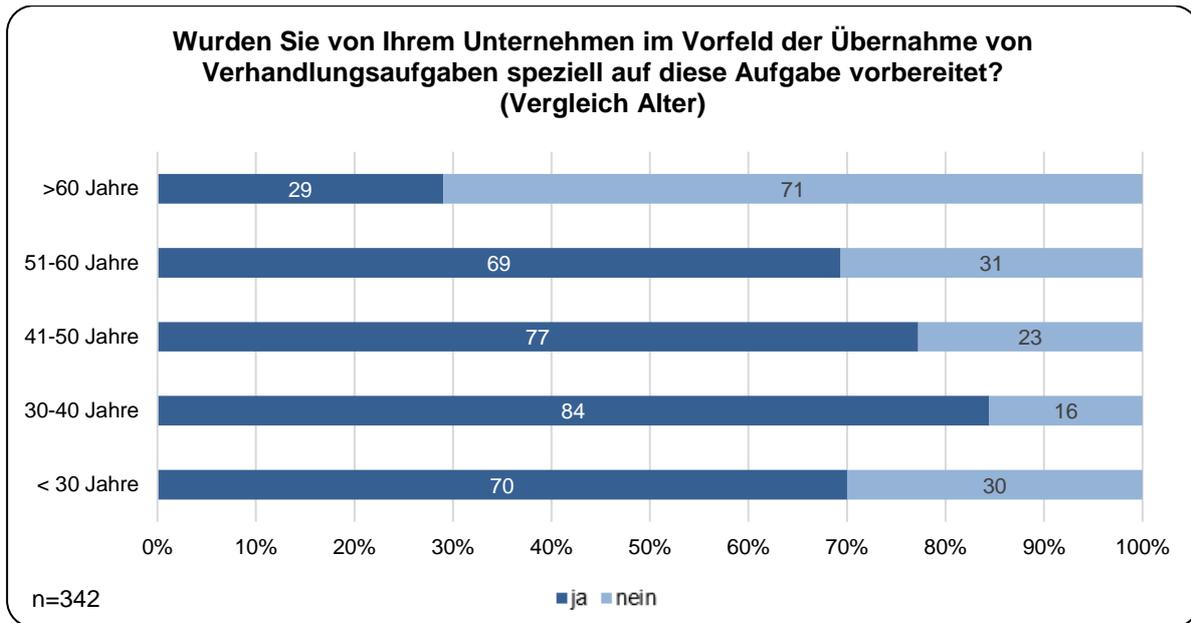


Abbildung 3-6 Vorbereitung innerhalb des Unternehmens nach Erfahrung

Beim Vergleich verschiedener Funktionen gaben noch im Jahr 2018 Personen, die im Einkauf tätig sind, häufiger an, unternehmensintern auf die Verhandlungsaufgabe vorbereitet zu werden als Personen, die im Bereich Vertrieb beschäftigt sind. Vier Jahre später scheint der Vertrieb häufiger unternehmensintern auf Verhandlungen vorbereitet zu werden, wobei beide Funktionsbereiche deutlich häufiger vorbereitet werden als noch im Jahr 2018 (Abbildung 3-7).

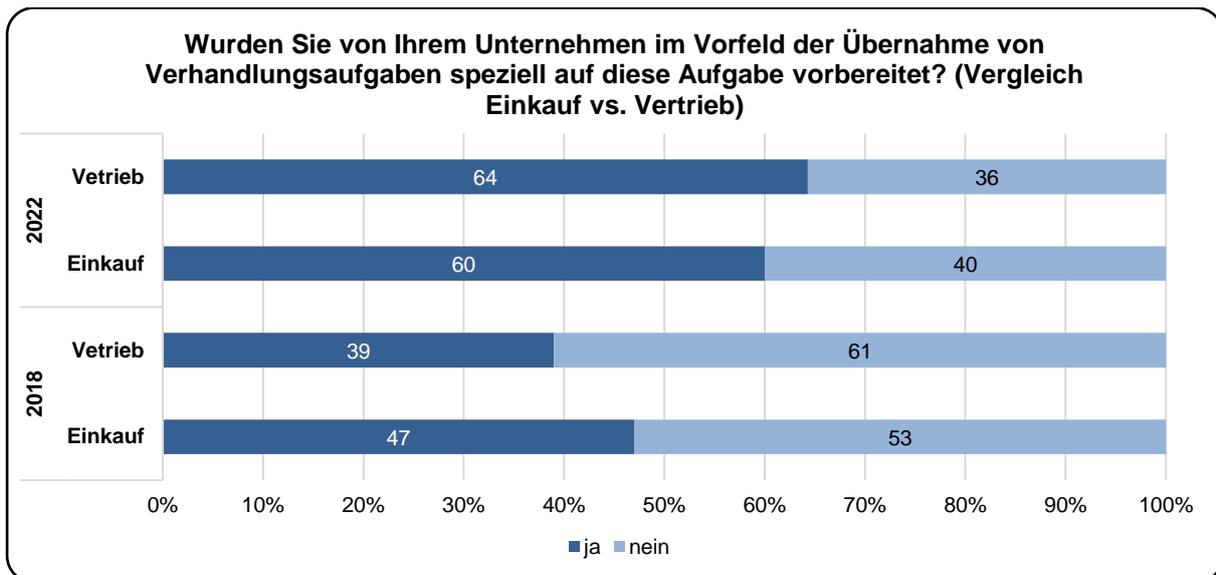


Abbildung 3-7 Vorbereitung innerhalb des Unternehmens nach Bereichen

Die Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass bei den Befragten zunehmend der Wunsch vorhanden ist, zu Beginn ihrer Verhandlungstätigkeiten noch stärker durch das eigene Unternehmen unterstützt zu werden. Rund 70% der Befragten würden dies befürworten (vgl. 2014: 52%; 2018: 56%) und drücken damit ein großes Interesse nach einer Intensivierung der Aktivitäten von Unternehmen in diesem Bereich aus (Abbildung 3-8).

>> 70% der Befragten wünschen sich zu Beginn ihrer Verhandlungstätigkeiten eine noch stärkere Unterstützung von ihrem Unternehmen <<

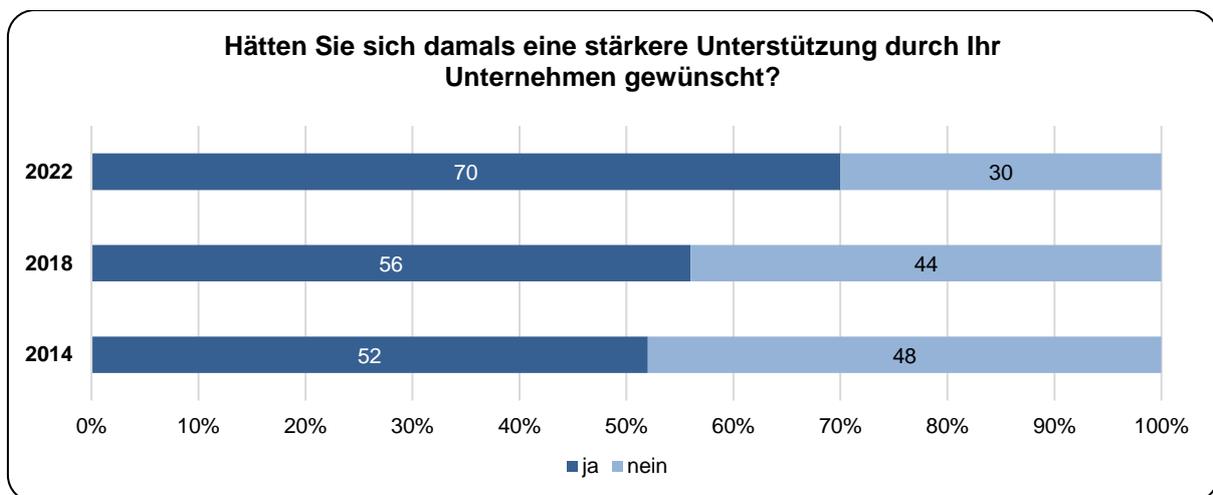


Abbildung 3-8 Wunsch nach Unterstützung zu Beginn der Verhandlungstätigkeiten

Weiterhin wurden die Studienteilnehmer befragt, auf welche Weise die zuvor angesprochene Vorbereitung stattgefunden hat. Während im Jahr 2018 83% der Befragten mit Trainings und Schulungen auf die Verhandlungsaufgaben vorbereitet wurden, sind das vier Jahre später bereits 93%. Somit bleiben Verhandlungsschulungen und -trainings bei der Übernahme von verhandlungsbezogenen Aufgaben die mit Abstand beliebtesten Hilfsmittel seitens der Unternehmen. Im Vergleich zu 2018 (64%) führen immer noch 68% im Vorfeld von Verhandlungen Übungen mit ihren Kollegen durch. Auf elektronische Systeme griffen in der Vorbereitungsphase im Jahr 2018 nur 29% der Befragten zurück, während sich dieser Wert im Jahr 2022 verdoppelt hat (60%). Die Digitalisierung scheint demnach auch im Verhandlungskontext inzwischen einen großflächigen Einzug in die Unternehmen gefunden zu haben. Im Vergleich zur Studie im Jahr 2018 (49%) greifen die Teilnehmer im Jahr 2022 vermehrt auf Verhandlungsliteratur zurück (58%). Dagegen wird den Befragten im Jahr 2022 seltener ein Coach oder Mentor als Hilfestellung zur Seite gestellt (27%) als noch im Jahr 2018 (33%). 87% der

Befragten tauschen sich darüber hinaus generell mit ihren Kollegen über Verhandlungserfahrungen, -erlebnisse oder -verhalten aus (vgl. 2018: 77%). Die genaue prozentuale Verteilung zur Art der Hilfestellung wird in Abbildung 3-9 dargestellt.

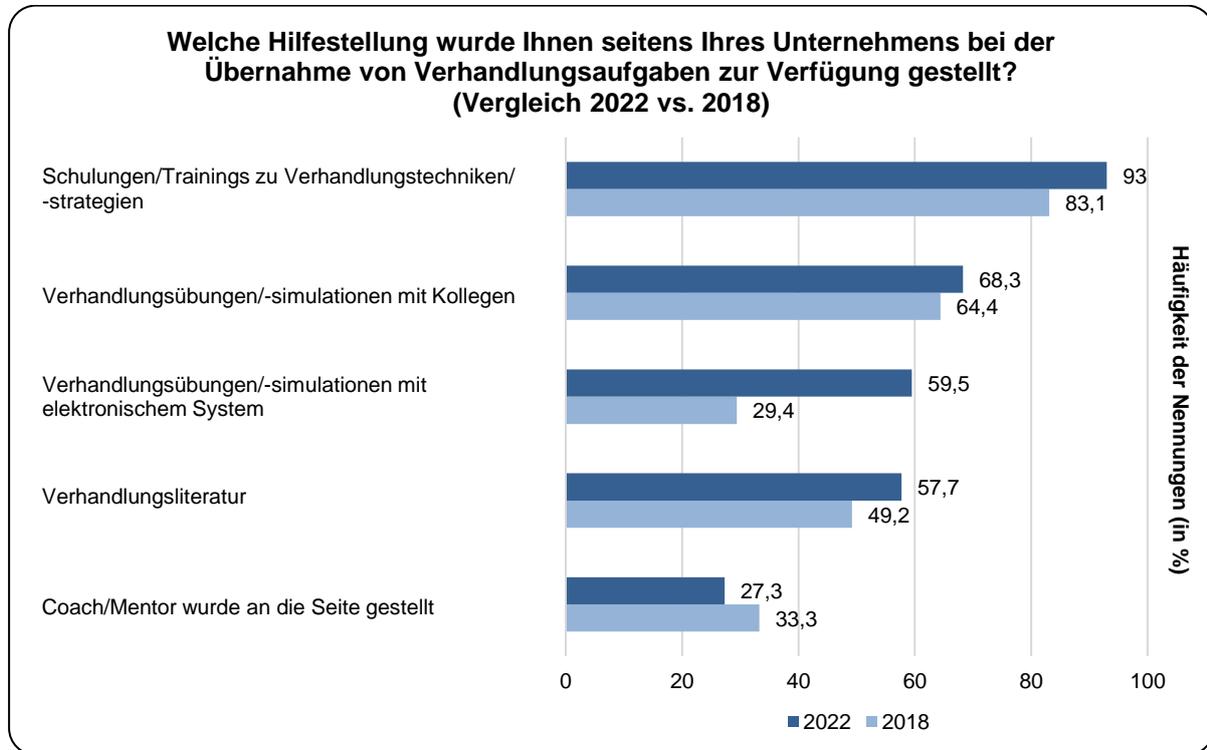


Abbildung 3-9 Art der Hilfestellung

Nachdem die Befragten Verhandlungstätigkeiten für ihre Unternehmen aufgenommen hatten, nahmen rund 80% an anschließenden Seminaren oder Übungen zur weiteren Fortbildung teil. Während im Einkauf rund 67% der Befragten Teilnehmer derartiger Weiterbildungsmaßnahmen sind, besuchen 74% der Vertriebler Trainings zum Thema Verhandeln (Abbildung 3-10).

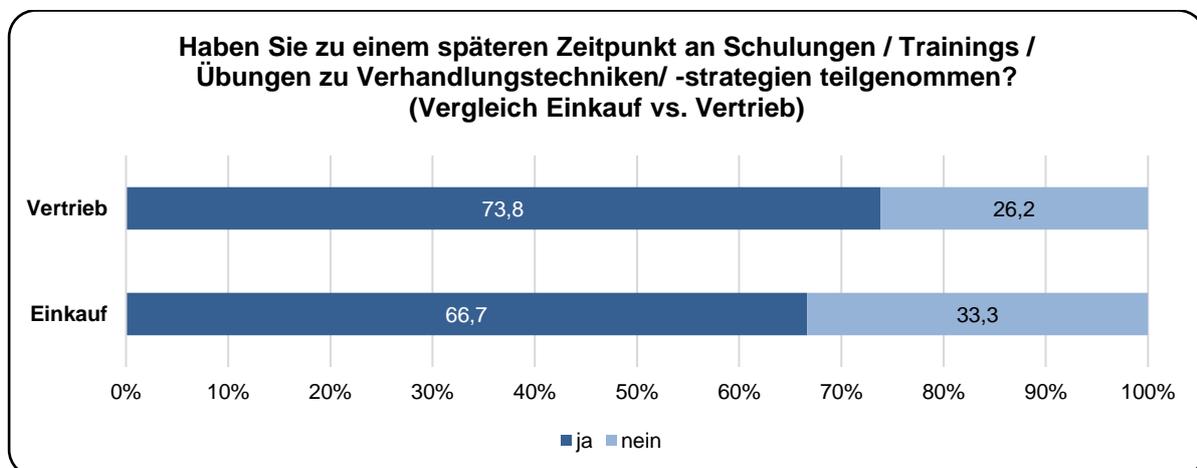


Abbildung 3-10 Weiterbildung durch das Unternehmen (Einkauf vs. Vertrieb)

Die Hauptergebnisse dieses Teilkapitels sind im Nachfolgenden komprimiert dargestellt.

VERGLEICH	2022	vs. 2018	vs. 2014
Verhandeln als Teil der Ausbildung	70%	49%	30%
Vorbereitung durch das Unternehmen	66%	51%	38%

VERGLEICH		vs.	
Vorbereitung durch das Unternehmen	64%		60%
Weiterbildung durch das Unternehmen	74%		67%

3.3 PERFORMANCE DER VERHANDLUNGSFÜHRER

Trotz der suboptimalen Vorbereitung auf die Übernahme von Verhandlungstätigkeiten glaubt der überwiegende Teil der Befragten (67%) gute oder sogar sehr gute Verhandlungsergebnisse in den eigenen Verhandlungen zu erzielen. Dieses Ergebnis deckt sich in etwa mit den Ergebnissen aus den Jahren 2014 (67%) und 2018 (69%) (Abbildung 3-11).

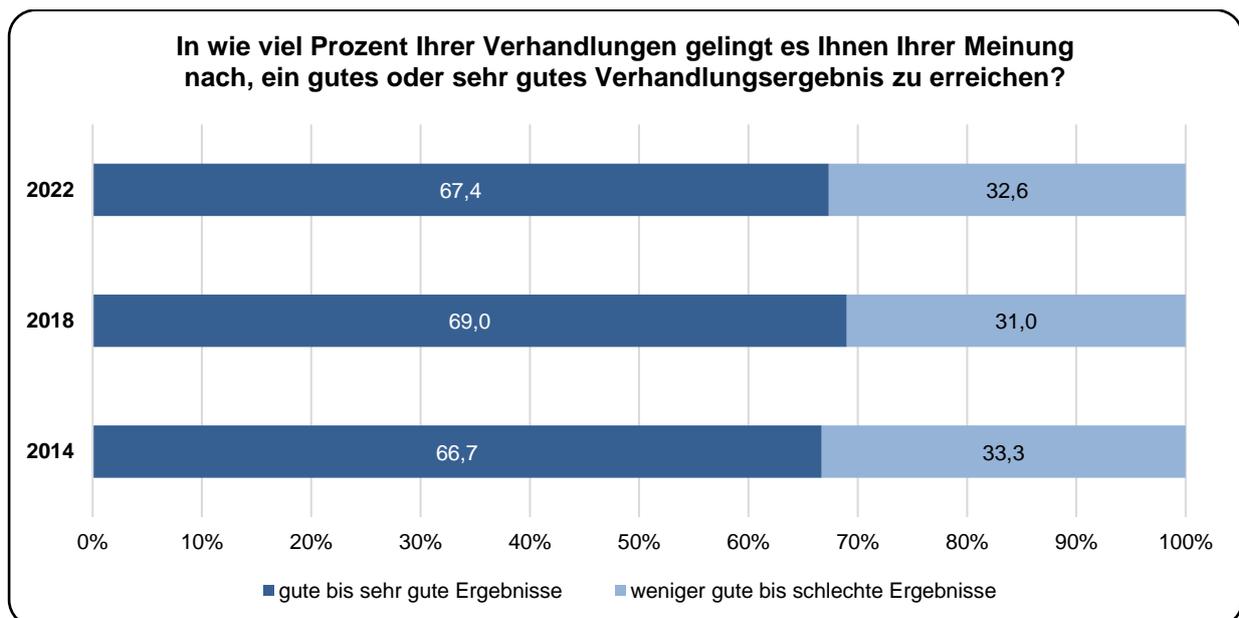


Abbildung 3-11 Einschätzung der Performance

Werden in einer Verhandlung nicht die optimalen Ergebnisse erzielt, sehen die Befragten die Hauptgründe hierfür in der zu ambitionierten Zielsetzung (42%) oder dem Fehlen wichtiger Informationen (37%) auf der eigenen Seite. Knapp ein Viertel der Befragten gibt außerdem an, dass auf der eigenen Seite die Vorbereitung mitunter nicht ausreichend war, wenn Ergebnisse erzielt wurden, die nicht zufriedenstellend waren. Die Machtdominanz der Gegenseite sehen 32% als Hauptgrund für das Erzielen suboptimaler Verhandlungsergebnisse. 32% der Befragten bewerten darüber hinaus die Vorbereitung der Gegenseite als nicht ausreichend. 30% der Befragten geben dem Verhandlungsstil der Gegenseite die Schuld, wenn es ihnen nicht gelingt, gute oder sehr gute Ergebnisse in der Verhandlung zu erzielen. Dagegen sind die befragten Teilnehmer der Meinung, dass eine fehlende klare Strategie (27%) sowie mangelnde Vorbereitung (24%) auf der eigenen Seite ausschlaggebend für das Erreichen nicht optimaler Verhandlungsergebnisse ist. Somit sehen die Befragten Defizite bei ihrem Verhandlungspartner noch stärker ausgeprägt als auf der eigenen Seite. Die Teamzusammensetzung der eigenen Seite sowie schlechte Teamarbeit werden ebenfalls als Hinderungsgrund für ein optimales Ergebnis gesehen, sind jedoch insgesamt von geringerer Bedeutung mit 19% bzw. 18% (Abbildung 3-12).

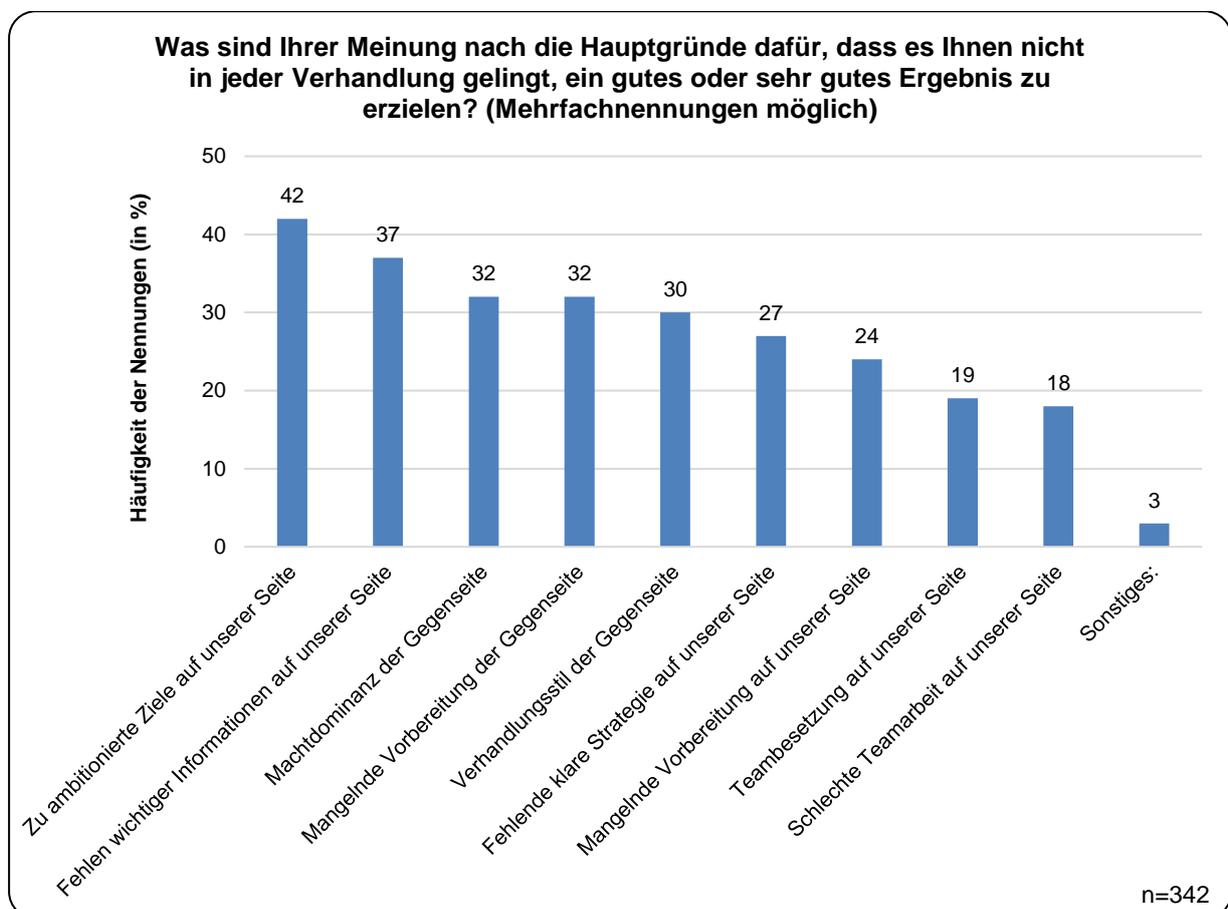


Abbildung 3-12 Gründe für schlechte Ergebnisse

3.4 VERHANDLUNGSORGANISATION UND -VORBEREITUNG

VERHANDLUNGSORGANISATION

Verhandlungen können sowohl allein als auch im Team stattfinden. 34% der Befragten geben an, in der Regel allein zu verhandeln. 32% verhandeln ausschließlich im Team und 34% verhandelt sowohl im Team als auch allein (Abbildung 3-13). Verglichen mit den Ergebnissen aus 2014 und 2018 lässt sich somit eine weiter zunehmende Bedeutung von Teamverhandlungen erkennen.

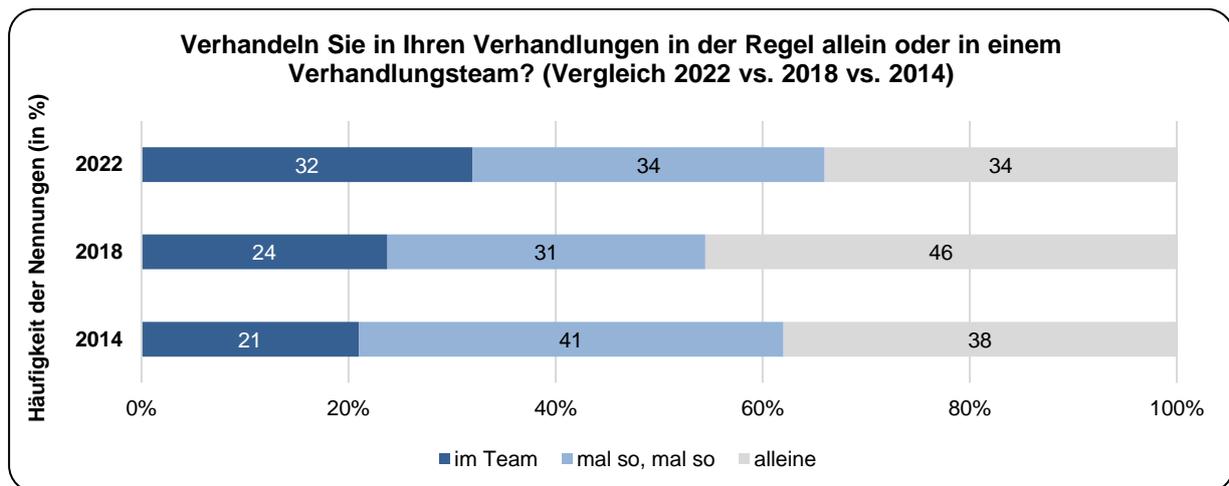


Abbildung 3-13 Verhandlungen im Team oder allein



Teilnehmer, die teilweise oder immer im Team verhandeln, wurden nach ihrer typischen Teamgröße gefragt. 13% der Befragten verhandeln in Zweierteamen, 23% verhandeln zu dritt und 18% zu viert. 15% verhandeln in Teams mit fünf Personen und 31% verhandeln sogar in Teams mit sechs oder mehr Personen (Abbildung 3-14). Auch hier zeigt sich die steigende Bedeutung von Teamverhandlungen.

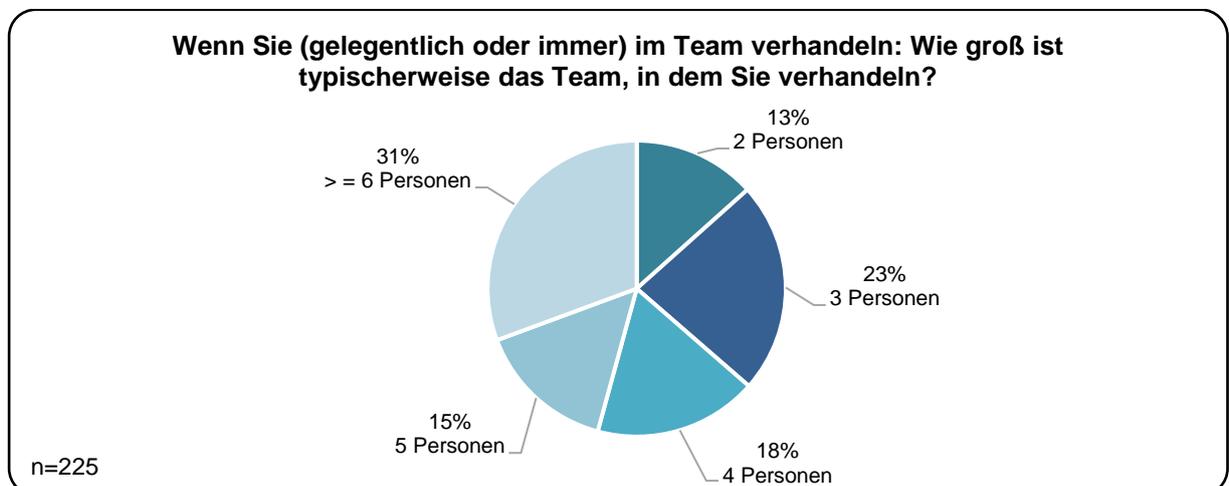


Abbildung 3-14 Anzahl der Personen in einem Verhandlungsteam

Verglichen mit den Ergebnissen der 2014 und 2018 durchgeführten Befragungen, scheinen Verhandlungsteams tendenziell etwas größer zu werden. Während 2014 Teams mit drei Personen oder mehr in nur 56% der Fälle eingesetzt werden, sind es im Jahr 2018 bereits 65%. 2022 findet man Teams mit drei Personen oder mehr in 87% der Fälle vor (Abbildung 3-15).

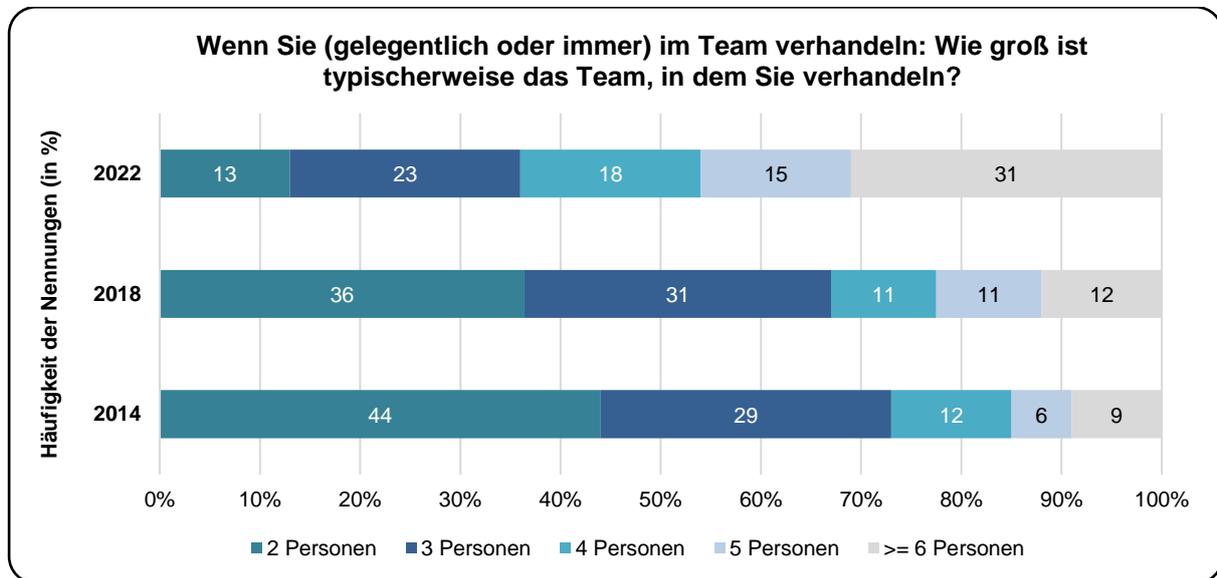


Abbildung 3-15 Personenzahl in Verhandlungsteam (Vergleich 2022 vs. 2018 vs. 2014)

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Auswirkungen der Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Verhaltensänderungen im Arbeits- und Geschäftsalltag deutscher Manager einen Einfluss auf die geführten Verhandlungen und insb. die Verhandlungsorganisation zu haben scheinen. Verhandlungspraktiker verhandeln also nicht nur häufiger im Team als in den Jahren zuvor, auch die Größe der Verhandlungsteams stieg deutlich an. Eine plausible Erklärung für die gestiegene Häufigkeit an Teamverhandlungen als auch die deutlich größeren Verhandlungsteams im Jahr 2022, ist die zunehmende Durchführung von Online-Verhandlungen (z. B. über Softwares für Videokonferenzen wie Microsoft Teams, WebEx oder Zoom) während und nach der Corona-Pandemie. Bei solchen Verhandlungen sind die Transaktionskosten größerer Verhandlungsteams geringer.

VERHANDLUNGSVORBEREITUNG

Die Verhandlungsvorbereitung stellt eine der entscheidenden Phasen im Verhandlungsmanagement dar. Eine erfolgreiche Verhandlung mit einem bestmöglichen Ergebnis kann nur mit einer intensiven Vorbereitung erzielt werden. Sogar bis zu 90% des Verhandlungserfolges können auf eine gute Vorbereitung zurückgeführt werden (Sorge 2014). Neben der Planung des Verhandlungsverhaltens in Form der Festlegung der eigenen Motive, Ziele und Strategien

ist auch die Analyse der Verhandlungsgegenstände erforderlich. Im Rahmen dieser Befragung wurde vor allem die Festlegung der Verhandlungsziele thematisiert.

Die Praktiker wurden zuerst gefragt, ob sie sich für ihre Verhandlungen immer konkrete Ziele setzen, die sie erreichen wollen. Bei einem Großteil der Befragten (90%) ist dies der Fall. Verglichen mit 2014 (75%) und 2018 (86%), setzen sich im Jahr 2022 Verhandlungspraktiker häufiger konkrete Ziele (Abbildung 3-16).

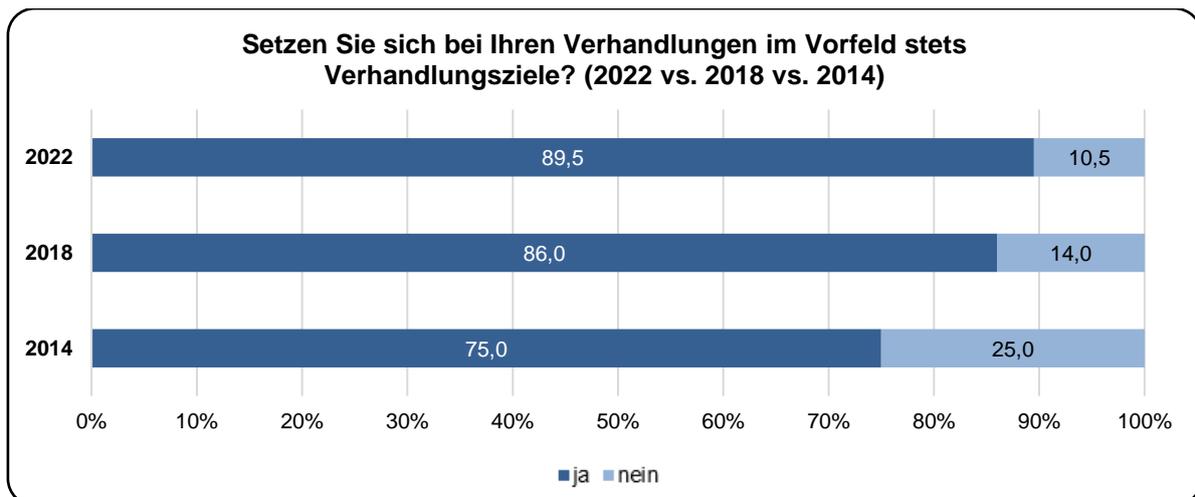


Abbildung 3-16 Zielsetzung in Verhandlungen

Bei einer genaueren Betrachtung unterschiedlicher Funktionsbereiche im Jahr 2022, zeigt der Einkauf die Tendenz, sich deutlich häufiger Verhandlungsziele zu setzen als beispielsweise der Vertrieb oder andere Funktionen. Der Einkauf verzichtet in nur etwa 7% der Fälle auf Verhandlungsziele, der Vertrieb dagegen in 24% der Fälle (Abbildung 3-17).

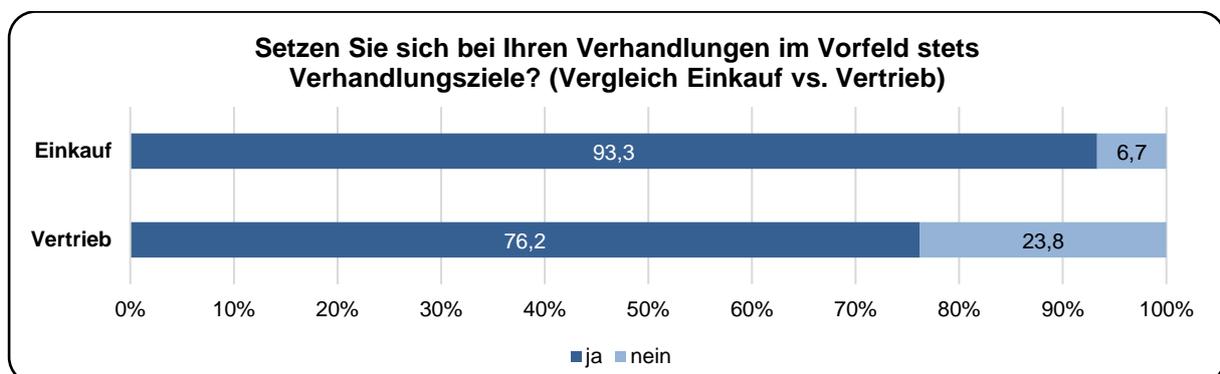


Abbildung 3-17 Zielsetzung in Verhandlungen nach Arbeitsbereich

Probanden, die sich in Verhandlungen Ziele setzten, wurden weiter gefragt, ob es sich hierbei um Mindestziele (z. B. in einer Einkaufssituation „höchstens 200 €“) oder Wunschziele (z. B.

in einer Einkaufssituation „möglichst 100 €“) handelte. Dabei formulieren lediglich 18% der Praktiker „nur Mindestziele“, während sich 36% ausschließlich Wunschziele setzen. Rund 36% der Probanden formulieren ihre Ziele sowohl als Mindestziele als auch als Wunschziele. (Abbildung 3-18).



Abbildung 3-18 Mindestziele vs. Wunschziele

Im Vergleich zu den Erkenntnissen der Befragung von Voeth et al. (2018) lässt sich feststellen, dass die Formulierung von Wunschzielen in Verhandlungen deutlich zugenommen hat. So gaben im Jahr 2018 nur rund 22% der befragten Verhandlungspraktiker an, ihre Ziele in Verhandlungen als Wunschziel und weitere 26% an, diese als Mindestziel zu formulieren (Voeth et al. 2018). Die bedeutsamsten Erkenntnisse dieses Kapitels können nachfolgenden Abbildungen entnommen werden.

VERGLEICH	2022	vs.	2018	vs.	2014
Ein-Personen-Verhandlungen	34%		46%		38%
Teamgröße mit 3 oder mehr Personen	87%		64%		56%
Setzen konkreter Ziele	90%		86%		75%

VERGLEICH		vs.	
Setzen konkreter Ziele	76%		93%

3.5 DIGITALISIERUNG VON VERHANDLUNGEN

Neben Einschätzungen zu Verhandlungen im Allgemeinen wurden die Probanden gezielt zur Digitalisierung von Verhandlungen befragt. Bei einer genaueren Betrachtung der einzelnen Verhandlungsphasen – Vorbereitung, Führung und Nachbereitung – wird deutlich, dass eine Mehrheit der Praktiker (90,6%) eine sinnvolle Unterstützung mittels elektronischer Systeme am ehesten in der Verhandlungsvorbereitung sieht. Im Vergleich zum Jahr 2018 lässt sich feststellen, dass sich die Befragten aber auch unabhängig von der Verhandlungsphase zunehmend den Einsatz eines Verhandlungsunterstützungssystems vorstellen könnten. Die genaue Verteilung der Phasen kann Abbildung 3-19 entnommen werden.

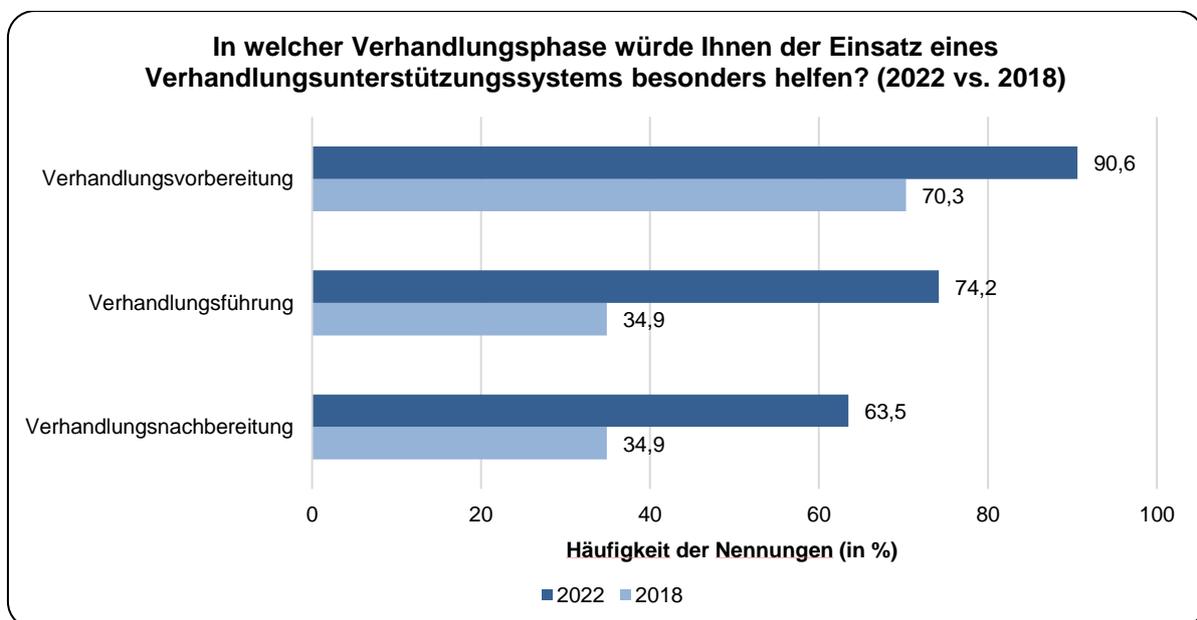


Abbildung 3-19 Unterstützung nach Verhandlungsphasen

Obwohl die Befragten in der Verhandlungsvorbereitung das größte Unterstützungspotenzial für elektronische Systeme sehen, nimmt ein Großteil von ihnen immer noch traditionelle Hilfe wie den Austausch mit erfahrenen Kollegen (84%) oder Schulungen (81%) in Anspruch. Dagegen sind die Befragten bei der Unterstützung mithilfe virtuellen Verhandlungstrainings (62%) und -simulationen (59%) schon etwas skeptischer, wobei immer noch mehr als die Hälfte der Praktiker diese als eher hilfreich empfinden (Abbildung 3-20).

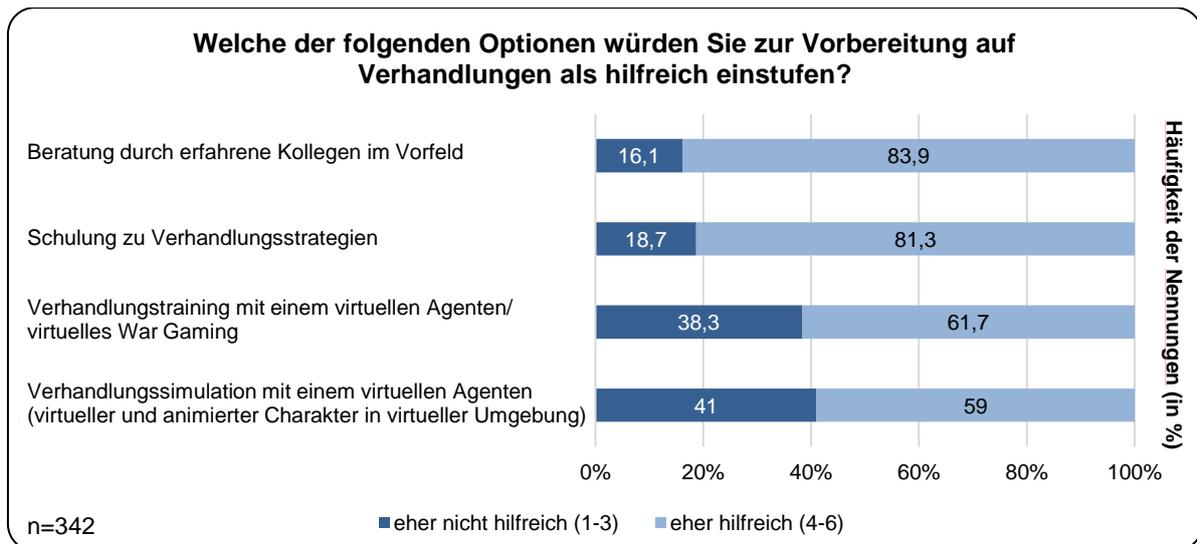


Abbildung 3-20 Möglichkeiten zur Verhandlungsvorbereitung

Gleichzeitig geben 82% der Befragten an, dass sie nach Ende der Corona-Pandemie wieder vermehrt persönliche Verhandlungen durchführen möchten (Abbildung 3-21).

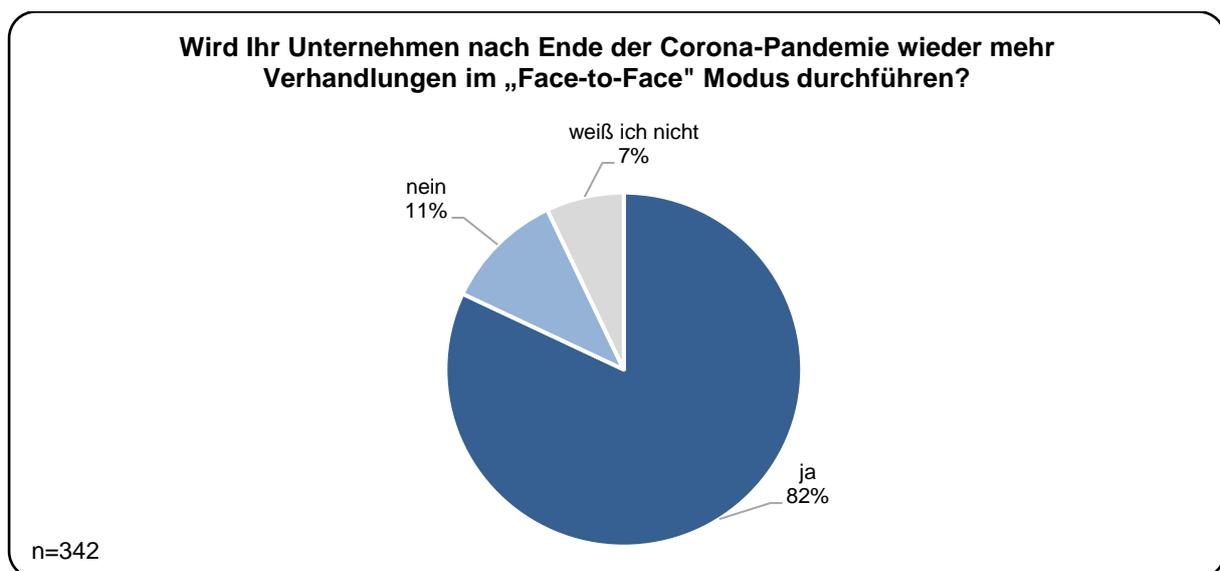


Abbildung 3-21 Rückkehr zu Verhandlungen im „Face-to-Face“-Modus



Die Ergebnisse der Befragung decken sich mit den Erkenntnissen einer Studie von Voeth et al. 2021 zu digitalen Verhandlungen. Nur rund ein Viertel der Studienteilnehmer wollten nach der Pandemie hauptsächlich digital verhandeln. Drei Viertel der Befragten gaben hingegen an, zumindest in Teilen wieder „Face-to-Face“ verhandeln zu wollen (Voeth et al. 2021).

4. FAZIT

Im Herbst 2018 wurde von Voeth et al. im Anschluss an die Erststudie aus dem Jahr 2014 eine weitere Untersuchung zur Verhandlungsführung in der Praxis durchgeführt. Um die mittlerweile vier bzw. acht Jahre zurückliegenden Erkenntnisse auf ihre Aktualität zu prüfen sowie Entwicklungen und auch Zukunftstrends zu identifizieren, wurde nun die vorliegende Befragung durchgeführt. 342 erfahrene Verhandlungspraktiker in Führungspositionen wurden in einer Online-Untersuchung gebeten, Auskunft zu den von ihnen geführten Verhandlungen zu geben. Dafür wurde das Befragungskonzept der Studie von Voeth et al. (2018) zugrunde gelegt und um zusätzliche Fragen zu aktuellen Verhandlungsthemen erweitert. Durch die großen Veränderungen in Gesellschaft und Wirtschaft im Zuge der Corona-Pandemie lag der Fokus der vorliegenden Studie dabei insbesondere auf dem Vergleich der Ergebnisse mit den Befragungen aus den Jahren 2014 und 2018. Neben branchen- und tätigkeitsübergreifenden allgemeinen Erkenntnissen, die das Verhandlungsverhalten, die Verhandlungsorganisation, die Verhandlungsvorbereitung und die Digitalisierung von Verhandlungen in der Praxis beschreiben, geht die Untersuchung in einigen Fällen noch weiter ins Detail und vergleicht gezielt die Verhandlungspraxis im Einkauf und Vertrieb, da diese Bereiche durch ein besonders hohes Maß an Verhandlungsaktivitäten charakterisiert sind und dadurch einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben.

Anknüpfend an die Erkenntnisse aus der Studie im Jahr 2018, zeigt die vorliegende Untersuchung, dass immer mehr Führungskräfte das Thema Verhandlungen systematisch erlernt zu haben scheinen, sei es in der Ausbildung an Hochschulen und Universitäten oder mit Unterstützung des Unternehmens selbst. Der Ansatz des „Learning by Doing“ scheint demnach einer gezielten Ausbildung gewichen zu sein. Dies wird auch erhärtet durch das Ergebnis, dass bei jüngeren Verhandlungspraktikern häufiger als bei älteren das Thema Verhandlungen Teil der Ausbildung oder des Studiums war. Gleiches gilt für die Vorbereitung vor der Übernahme von Verhandlungen in Unternehmen. Je jünger die Befragten, desto eher werden sie vor der Übernahme von Verhandlungstätigkeiten auf diese vorbereitet. Diese Ergebnisse unterstreichen die Entwicklungen in den letzten Jahren und weisen darauf hin, dass das Thema Verhandlungen in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewinnt. Bei der Differenzierung zwischen den Funktionsbereichen Einkauf und Vertrieb wird deutlich, dass der Vertrieb zu Beginn der Übernahme von Verhandlungstätigkeiten stärker auf diese vorbereitet wird als der Einkauf. Der Vertrieb hat im Vergleich zu den Ergebnissen im Jahr 2018 somit im Laufe der Zeit aufgeholt und bildet sich ebenfalls häufiger mit Schulungen und Trainings weiter. Somit ist insbesondere im Einkaufsbereich noch weiteres Optimierungspotenzial vorhanden. Insgesamt sind Verhandlungsschulungen und -trainings weiterhin die häufigste Methode zur Weiterbildung im

Verhandlungsmanagement. Seltener werden immer noch Verhandlungsliteratur oder elektronische Systeme genutzt und das, obwohl Unterstützungssysteme großes Potenzial für die Verbesserung der Verhandlungsperformance bieten.

Mit ihrer Verhandlungsperformance sind die Befragten insgesamt zufrieden. Falls in einer Verhandlung kein gutes oder sehr gutes Ergebnis erzielt wurde, dann liegt dies nach Einschätzung der Befragten daran, dass sich die eigene Seite zu ambitionierte Ziele gesetzt hat. Aber auch der Gegenseite wird häufig die Schuld am Erreichen von suboptimalen Ergebnissen gegeben (beispielsweise durch deren Machtdominanz oder Verhandlungsstil). Dass die Befragten eher eine mangelnde Vorbereitung der Gegenseite als Hauptgrund sehen, wenn man kein gutes oder sehr gutes Verhandlungsergebnis erreicht hat, erhärtet das Ergebnis, dass eher die Gegenseite für suboptimale Ergebnisse verantwortlich gemacht wird. Da gleichzeitig die Kosten für Verhandlungen einen zunehmend größeren Teil des Wertvolumens der gesamten Verhandlung einnehmen, wird die ökonomische Relevanz erfolgreicher Verhandlungen und die Notwendigkeit gut geschulter Verhandlungspraktiker verdeutlicht.

In der Phase der Verhandlungsorganisation verhandelt zwei Drittel der Befragten immer oder zumindest teilweise im Team. Im Vergleich mit den Studienergebnissen aus den Jahren 2014 und 2018 bedeutet dies eine Zunahme von Teamverhandlungen. Neben der Corona-Pandemie könnte die steigende Komplexität in Verhandlungen und damit verbunden eine Verteilung der verhandlungsbezogenen Aufgaben auf verschiedene Kompetenzen ein möglicher Grund sein. Das Team besteht dabei in knapp 90% der Fälle aus mehr als drei Personen. Verglichen mit den bisherigen Studien verhandeln zugleich auch immer weniger Personen allein.

In der Verhandlungsvorbereitung setzt sich ein Großteil der Befragten konkrete Ziele. Das Setzen konkreter Ziele hat damit von 2014 auf 2018 um 11 Prozentpunkte sowie von 2018 auf 2022 um 4 Prozentpunkte zugenommen und ist in der Praxis noch wichtiger geworden. Im Vergleich zu 2018, ist allerdings vor allem dem Einkauf die Zielsetzung wichtig, während der Vertrieb darauf weniger Wert legt. Etwa die Hälfte aller Verhandlungen werden persönlich, also „Face-to-Face“, geführt. Seltener kommt das Telefon oder die E-Mail zum Einsatz. Die Nutzung von Videokonferenzsystemen hat hingegen zugenommen, was vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie nicht verwunderlich ist. Verhandlungsunterstützungssysteme werden hingegen weiterhin kaum genutzt. Die Ergebnisse und der hohe Anteil an Verhandlungen die nach wie vor „Face-to-Face“ geführt werden, unterstreichen welchen hohen Stellenwert die Verhandlungsführer den Verhandlungen in ihrem Unternehmen beimessen.

Der Digitalisierung von Verhandlungen stehen die Befragten zwiespältig gegenüber. Immer noch gibt es wenige Erfahrungen mit elektronischen Systemen zur Verhandlungsunterstützung, weswegen ein Großteil der Befragten Vorbereitungen und Schulungen durch und mit

Menschen bevorzugt. Die Praktiker, die bereits eine Unterstützung durch elektronische Systeme erhalten, nutzen diese hauptsächlich zu Trainingszwecken oder für die Verhandlungsvorbereitung. Zwar halten viele Praktiker den Einsatz elektronischer Systeme gerade in dieser Verhandlungsphase für sinnvoll, trotzdem wird ein Großteil der Befragten noch nicht von diesen Systemen unterstützt. Dabei wünschen sich die Praktiker im Vergleich zu den Studienergebnissen aus den Jahren 2014 und 2018 zunehmend Unterstützung durch elektronische Systeme. Die Phase der Verhandlungsvorbereitung bietet dabei das größte Potenzial. Entwickler von Verhandlungsunterstützungssystemen sollten folglich hierauf ihren Fokus legen.

Insgesamt scheinen die Unternehmen die Schlüsselfunktion von Verhandlungen für den gesamten Unternehmenserfolg mehr und mehr erkannt zu haben und sich innerhalb der letzten Jahre auf die Vorbereitung und Unterstützung ihrer Mitarbeiter in Verhandlungsaktivitäten konzentriert. Das Potenzial von Unterstützungssystemen, vor allem solcher, die auf Basis künstlicher Intelligenz agieren, ist offensichtlich. Jedoch sind viele Systeme noch nicht ausreichend weit entwickelt, um die Bedürfnisse der Verhandlungspraxis vollständig abzudecken. Daher sollte nicht nur die Akzeptanz der Nutzung gefördert, sondern gezielt in die Forschung derartiger Systeme investiert werden. An dieser Stelle sind Kooperationen zwischen verschiedenen Forschungsbereichen wie der Informatik, Psychologie, Kognitionswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre in Kombination mit der Praxis sinnvoll und notwendig und sollten von beiden Seiten aktiv angestrebt werden. Dies könnte einerseits realisiert werden, indem die Verhandlungsforschung die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse für Praktiker verfügbar macht (z. B. durch Wissensdialog und Wissenschaftskommunikation, Beratung, Auftragsforschung), aber andererseits auch, dass Ideen der Praktiker aufgenommen und gemeinsam Lösungen für konkrete Fragen und Probleme der Verhandlungspraxis erarbeitet werden (z. B. durch Exkursionen, Kooperationsforschung, praxisorientierte Forschung).

Seit 2020 befinden sich viele Länder und Unternehmen in einer wirtschaftlichen Notlage. Für viele Unternehmen waren Geschäftsreisen während der Corona-Pandemie nicht möglich, weshalb in dieser Zeit vermehrt digital (z. B. über Softwares für Videokonferenzen wie Microsoft Teams, WebEx oder Zoom) verhandelt wurde. Dies führte für die Unternehmen zu Effizienzgewinnen, weil bspw. die Reisekosten wegfielen und so häufiger in größeren Teams verhandelt wurde, als das noch 2014 oder 2018 der Fall war. Die befragten Manager sind sich aber einig, dass Verhandlungen in „Face-to-Face“ nach Ende der Corona-Pandemie wieder zunehmen werden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass Online-Verhandlungen künftig wieder an Bedeutung verlieren könnten.

LITERATURVERZEICHNIS

- CRIF Bürgel GmbH (2018): Führungspositionen in Deutschland. Verfügbar unter: <https://www.crifbuergel.de/de/aktuelles/studien/fuehrungspositionen-in-deutschland-2018>, 22.03.2022.
- Herbst, U., & Schwarz, S. (2011): How valid is negotiation research based on student sample groups? New insights into a long-standing controversy, *Negotiation Journal*, 27(2), 147-170.
- Sorge, G. (2014): *Verhandeln im Einkauf – Praxiswissen für Einsteiger und Profis*, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Voeth, M. & Herbst, U. (2015): *Verhandlungsmanagement - Planung, Steuerung und Analyse*, 2. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2015.
- 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., Hagggenmüller, S., & Weber, M. (2018): *Wie verhandeln deutsche Manager?*; in: *Negotiation Academy Potsdam* (Hrsg.), Working Paper No. 3, Stuttgart 2018.
- Voeth, M., Herbst, U. & Pöschl, I. (2021): *Virtuell verhandeln - Sehen Sie meinen Flipchart jetzt?*; in: *Harvard Business manager*, 6/2021, 56-62.

BISHER ERSCHIENENE WORKING PAPER IN DIESER REIHE

Voeth, M., Herbst, U., Haggenmüller, 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.

