

WPK aktuell

Kammerversammlung

Management von (schwierigen) Verhandlungen – ein kurzes „How To“

Berlin, 6. Mai 2022

Prof. Dr. Uta Herbst

Die Negotiation Academy Potsdam bietet Ihnen Unterstützung für Ihre Verhandlungen

Erste universitäre Verhandlungsakademie Deutschlands

- Zielsetzung: Systematische Erforschung aktueller Herausforderungen und Ableitung von Erfolgsfaktoren für effektives und effizientes Verhandeln
- Support und Coaching von Verhandlungen in unterschiedlichen Industrien und Funktionen
- Interdisziplinärer Forschungs-, Lehr- und Beratungsansatz (Spieltheorie, Psychologie, BWL, Informatik, etc.)
- Standorte an den Universitäten Potsdam und Hohenheim
- Verständnis von Verhandlungen als Managementprozess



Komplexitätsdimensionen in Verhandlungen

Eine Verhandlung ist der **Prozess der Einigung** über ein oder mehrere **Austauschobjekte** zwischen **Parteien** mit zumindest teilweise unterschiedlichen **Präferenzen**, in dessen Verlauf die Parteien versuchen, die generell mögliche **Lösung zu ihren Gunsten** zu beeinflussen. Damit einhergehend sind Verhandlungen auch als gemeinsame Entscheidungsprozesse zwischen zumindest zwei Parteien zu verstehen.



Multipersonalität/ organisationalität

An einer Verhandlung nimmt mindestens eine andere Partei/Seite teil, welche durch **andere Ziele, Sichtweisen oder Hintergründe** geprägt ist. Erfolgreiches Verhandeln setzt daher ein **Verstehen und Durchschauen der anderen Seite voraus**.



Präferenzkonflikt

Es ist das Wesen einer Verhandlung, dass die Verhandlungspartner **mehr oder weniger voneinander abweichende Verhandlungspräferenzen** aufweisen.



(Kein) Einigungsraum

In einer Verhandlung ist der **mögliche Einigungsraum nicht immer sichtbar** und muss **oft erst von den Parteien geschaffen** werden.



Interaktionsprozess

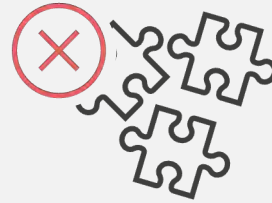
Oftmals bestehen Verhandlungen nicht aus einem Schritt, sondern aus einer **Abfolge verschiedener Einzelaktivitäten**. Bei der Planung eigener Aktivitäten ist zu berücksichtigen, dass diese in der **Regel Gegenreaktionen des Verhandlungspartners** nach sich ziehen.

Das Problem: Die Verhandlungsleistung kann häufig nicht nachhaltig gesteigert werden, weil es kein systematisches Verhandlungsmanagement gibt.



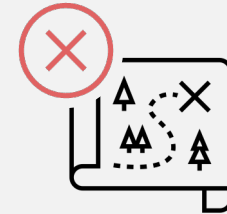
Eingefahrene Routinen

Individuelles Learning by doing führt dazu, dass kein allgemeines Verhandlungswissen existiert.



Wenig Struktur

Verhandlungsvorbereitung läuft oft unstrukturiert ab, weil es kein einheitliches Vorgehen gibt.



Kein Lerneffekt

Erfolgsfaktoren und Lessons Learned für die Organisation können nicht abgeleitet werden.

Diese Probleme führen dazu, dass die Verhandlungsperformance in Verhandlungen nicht gesteigert werden kann.

Was macht die NAP?



Verhaltenswissenschaften

Durch die Analyse menschlicher und organisationaler Verhaltensweisen in Verhandlungen werden Empfehlungen für optimale Verhandlungsstrategien und Gestaltungsansätze abgeleitet.

Anwendung: Anchoring



Spieltheorie

Verhandlungen werden als ein in sich geschlossenes und zwischen mindestens zwei Parteien bestehendes, interdependentes Entscheidungsproblem betrachtet, das mit Hilfe mathematisch-formaler Modelle gelöst werden soll.

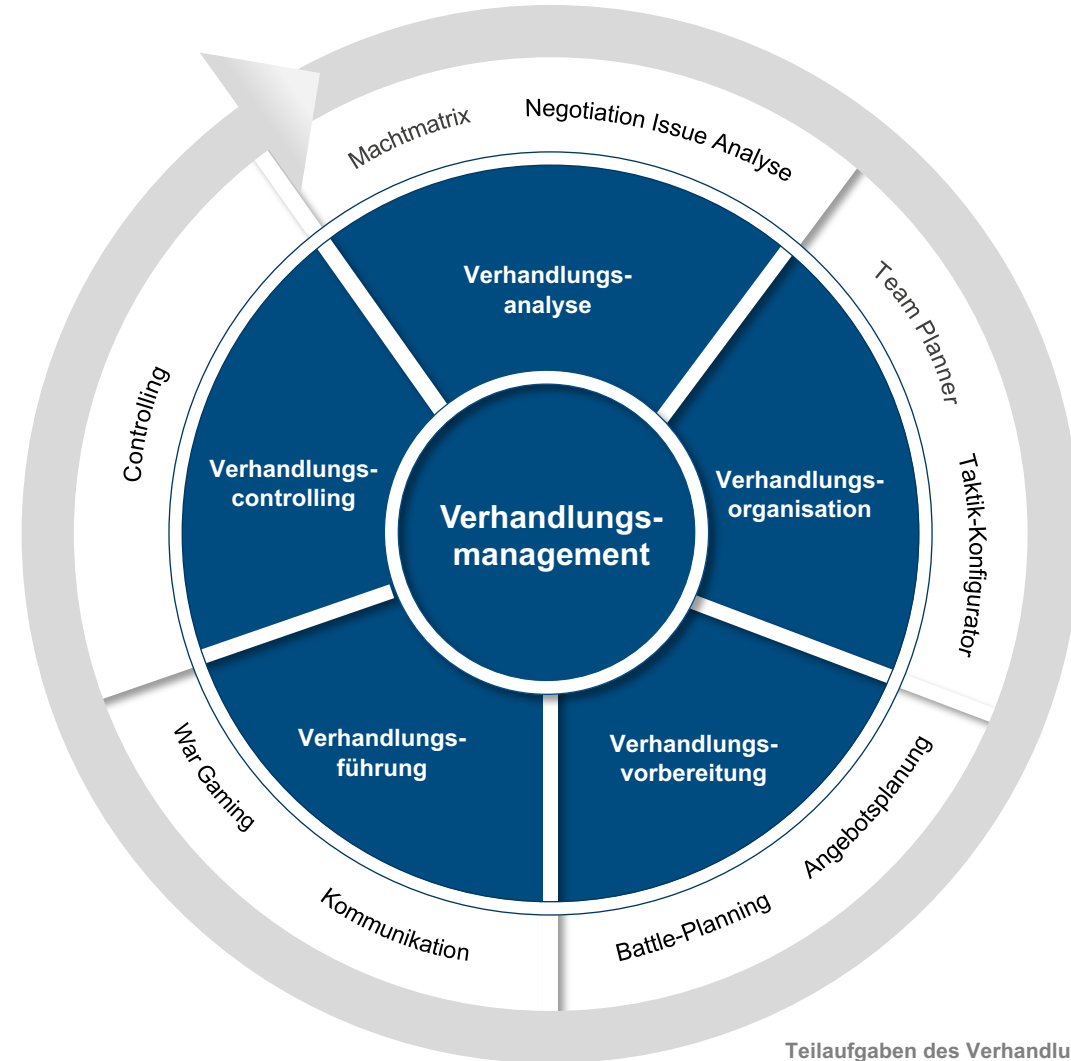
Anwendung: 100-Punkte-Spiel

Verschiedene Perspektiven der Verhandlungsforschung

Was macht die NAP?



Verhandlungserfolg durch wissenschaftliche Tools



Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements (VHM)

Key Values



Tools bauen logisch aufeinander auf und bringen Sicherheit und strategisches Denken in die Verhandlung.



Tools sind wissenschaftlich validiert und helfen einen neuen Blick auf Verhandlungen zu bekommen.



Die visuelle Aufzeichnung der Arbeitsergebnisse deckt Lücken auf und unterstützt die Erstellung von Lessons Learned nach der Verhandlung.



Abgestimmte Methoden und Instrumente unterstützen ein einheitliches Verständnis innerhalb des Verhandlungsteams.



Tools führen nachweislich zu Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen in Verhandlungen.

Verhandlungen sind auch im Wirtschaftsprüfer-Arbeitsalltag allgegenwärtig:

Beispiele für externe Verhandlungen

- Mandantenakquise
- Honorarverhandlungen
- Verhandlung mit Stakeholdern
- Informationsaustausch mit den Mandanten bei der Prüfung

Beispiele für Interne Verhandlungen

- Interne Aufgabenverteilung
- Gehaltsverhandlungen
- Projekt- und Mandantenzuteilungen
- Budgetverteilungen

WIRTSCHAFTSPRÜFER

**PwC holt KPMG ein: Wie sich die
Machtverhältnisse der „Big Four“ im Dax
40 verschieben**

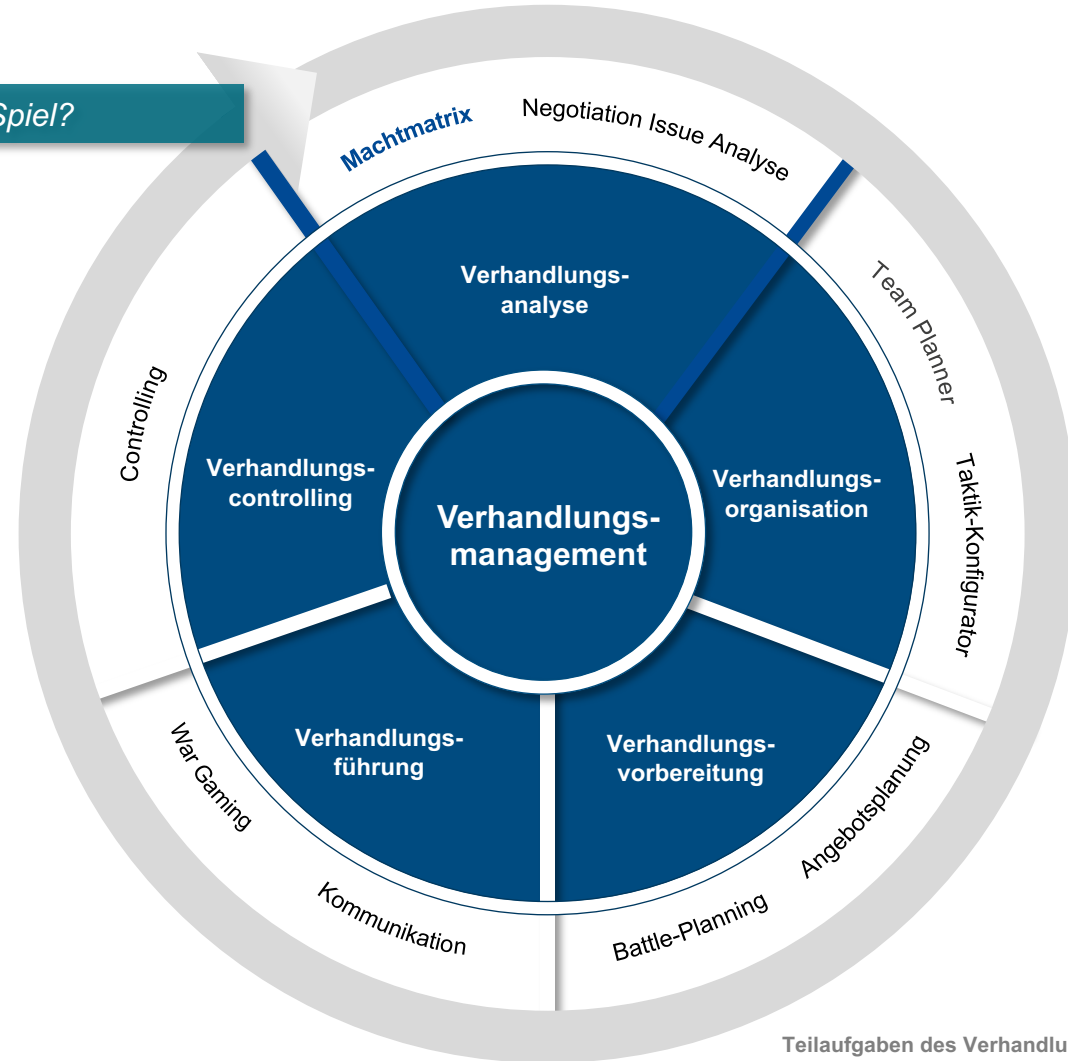


Management von Verhandlungen



Wie schwierig wird das Spiel?

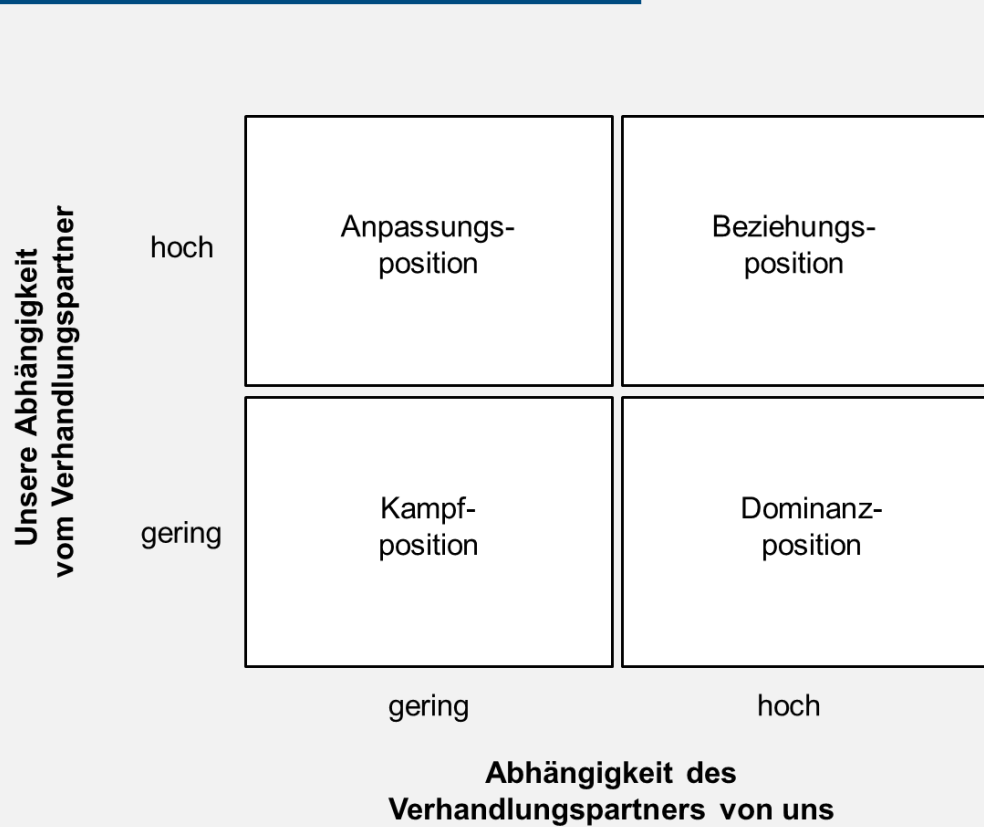
Verhandlungserfolg durch wissenschaftliche Tools



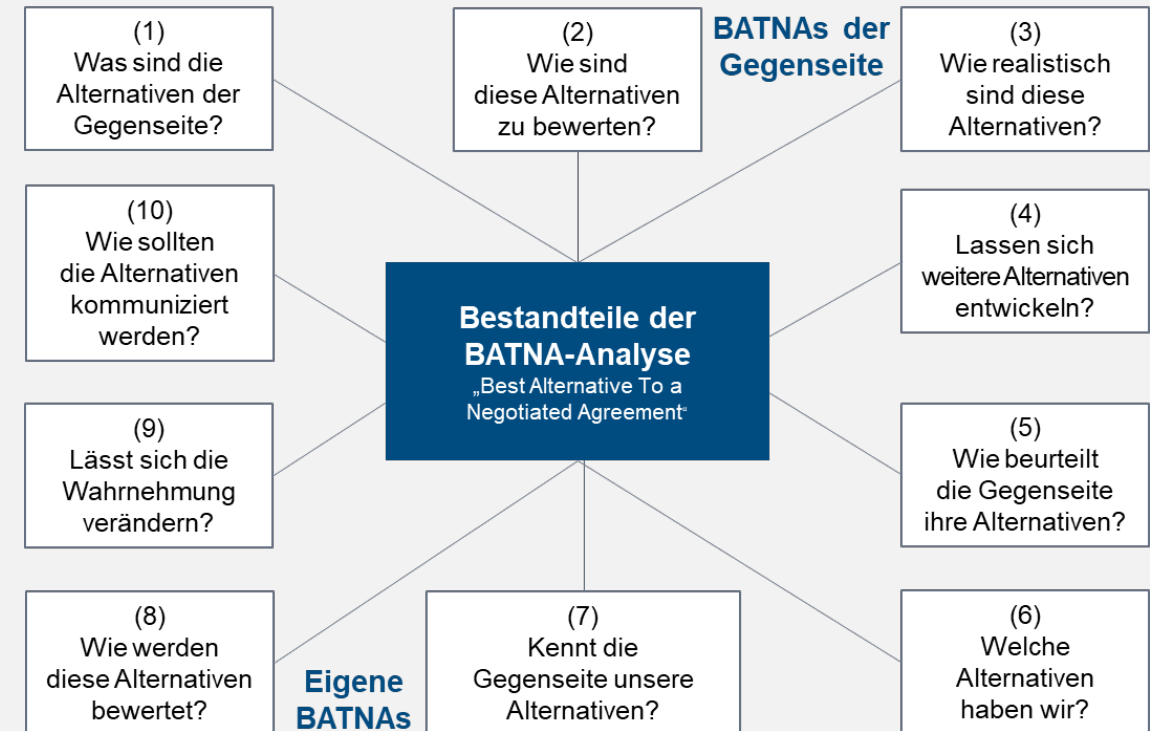
Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements (VHM)

Tool 1: Machtmatrix

Machtmatrix



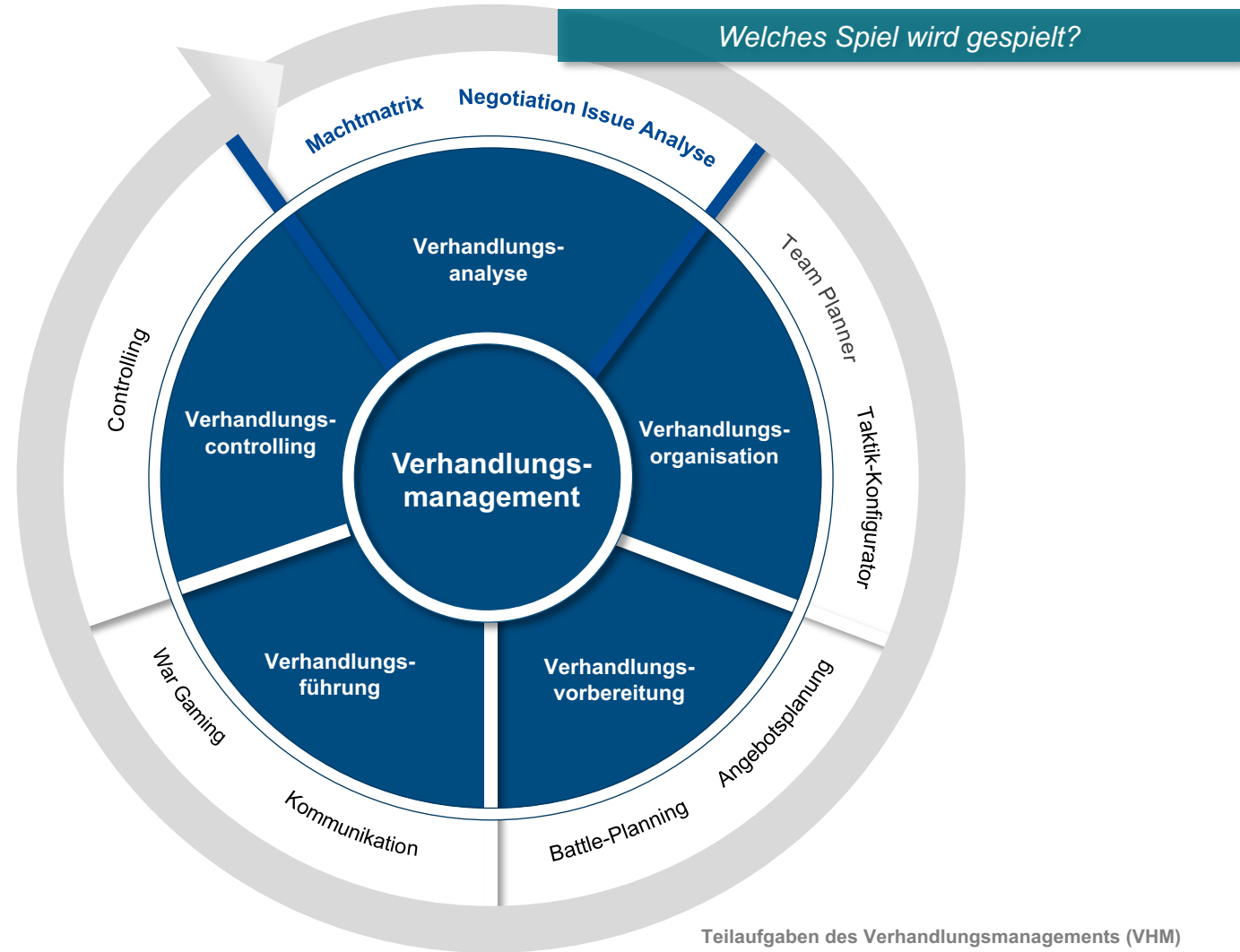
BATNA Analyse



Management in schwierigen Verhandlungen



Verhandlungserfolg durch wissenschaftliche Tools



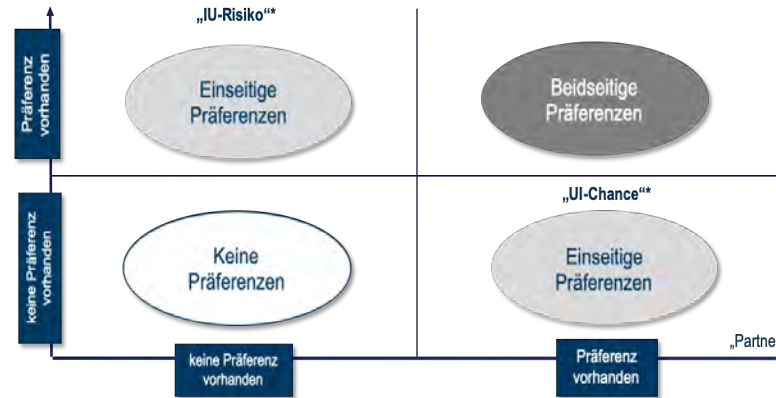
Tool 2: Negotiation Issue Analysis (NIA)

1 Issue Analyse



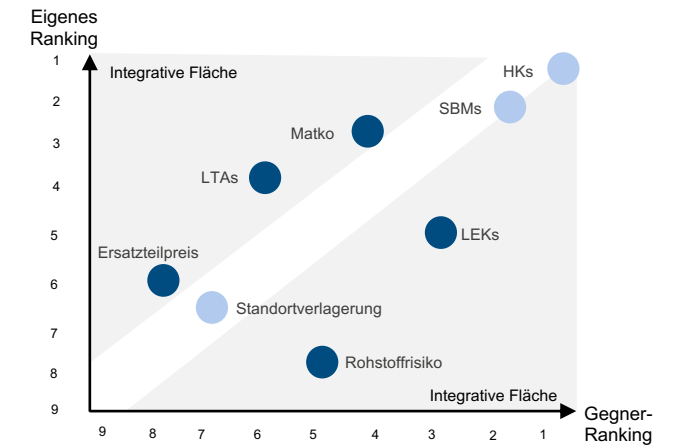
Was sind die Themen, um die es in der Verhandlung geht?

2 Pain Point Analyse



Gibt es Pain Points?

3 SOA Analyse



Wie wichtig sind die Verhandlungsgegenstände den Parteien?

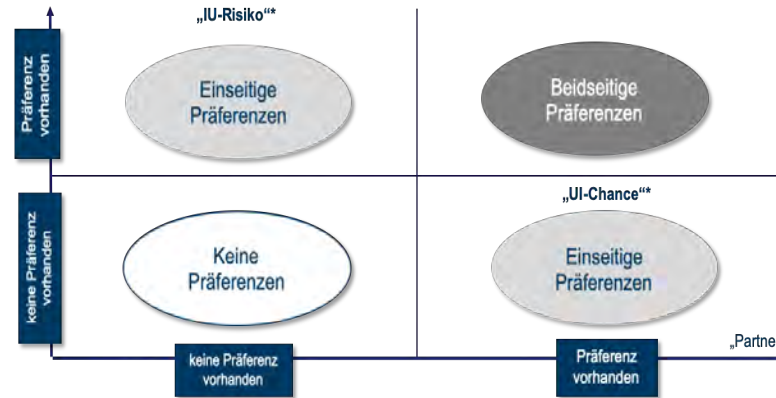
Tool 2: Negotiation Issue Analysis (NIA)

1 Issue Analyse



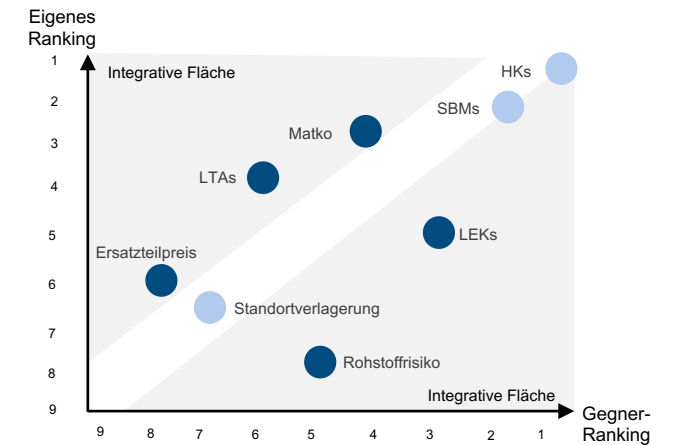
Was sind die Themen, um die es in der Verhandlung geht?

2 Pain Point Analyse



Gibt es Pain Points?

3 SOA Analyse



Wie wichtig sind die Verhandlungsgegenstände den Parteien?

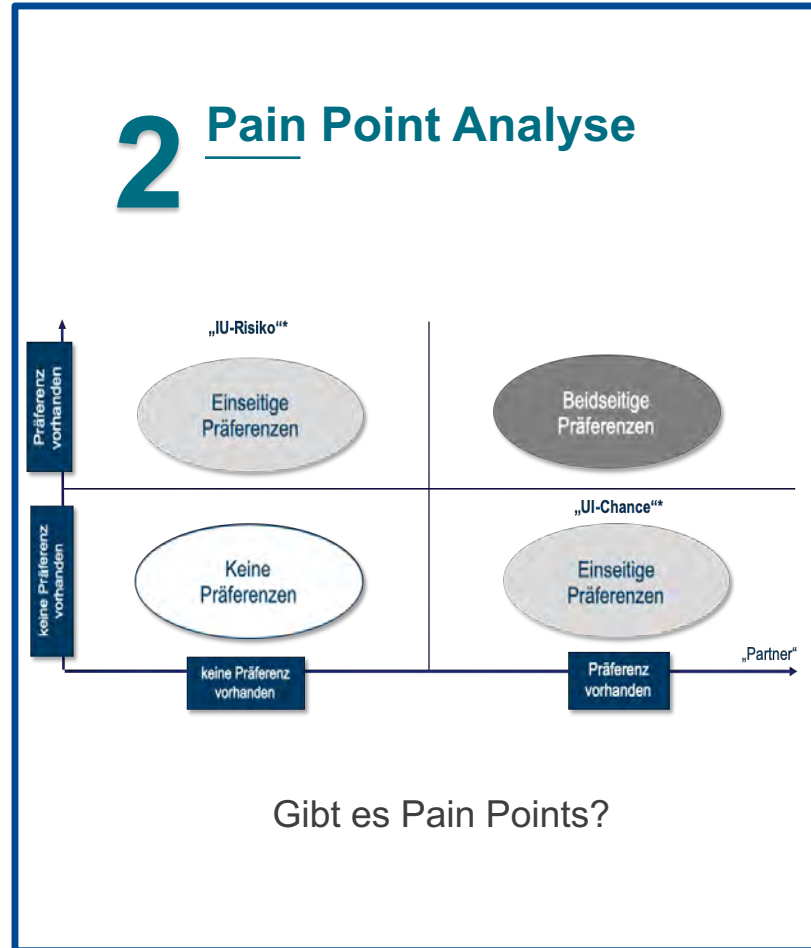
Tool 2: Negotiation Issue Analysis (NIA)

1 Issue Analyse

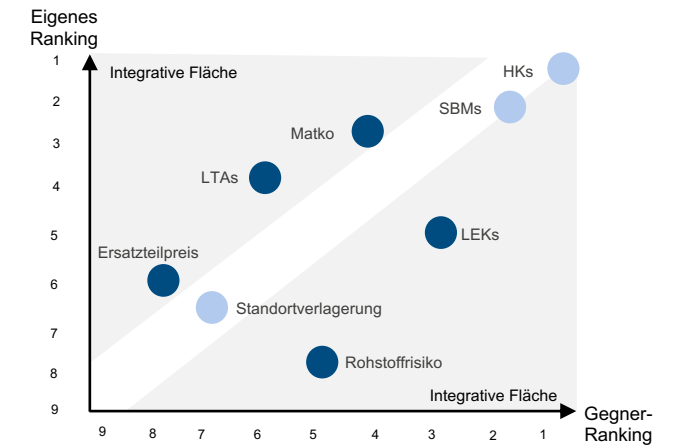


Was sind die Themen, um die es in der Verhandlung geht?

2 Pain Point Analyse



3 SOA Analyse



Wie wichtig sind die Verhandlungsgegenstände den Parteien?

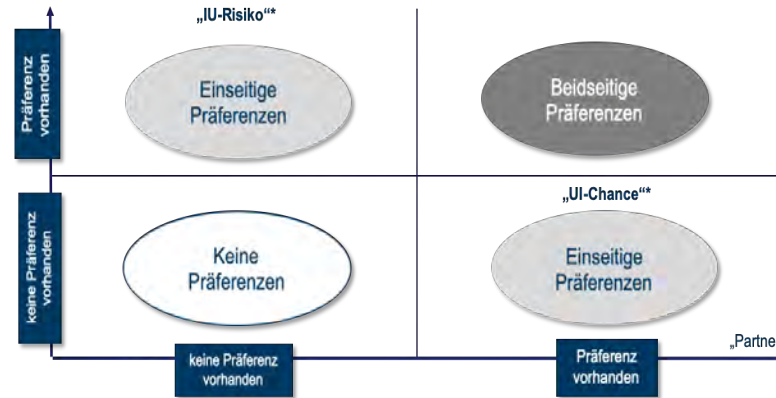
Tool 2: Negotiation Issue Analysis (NIA)

1 Issue Analyse



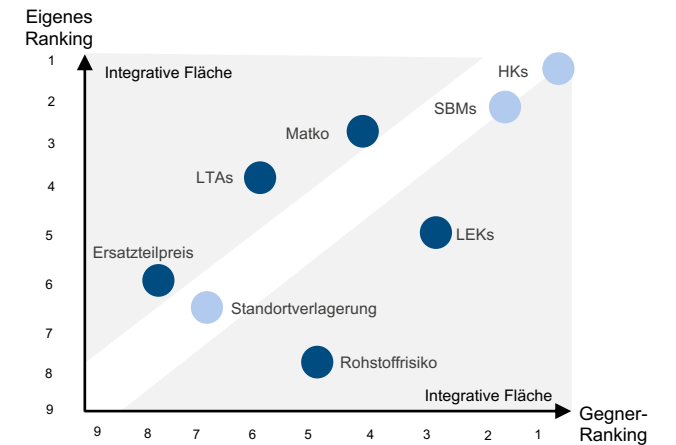
Was sind die Themen, um die es in der Verhandlung geht?

2 Pain Point Analyse



Gibt es Pain Points?

3 SOA Analyse



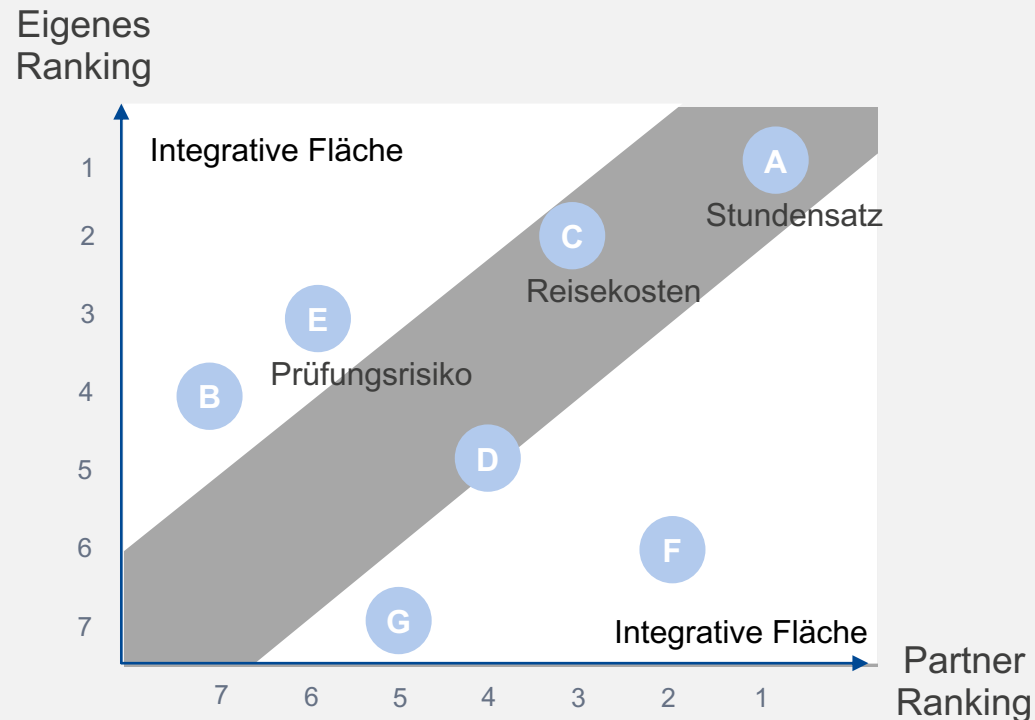
Wie wichtig sind die Verhandlungsgegenstände den Parteien?



Beispiel: Integrativität

Das Beispiel der beiden Schwestern, die sich um eine Orange streiten

Was ist die Smart Objective Analyse (SOA)?

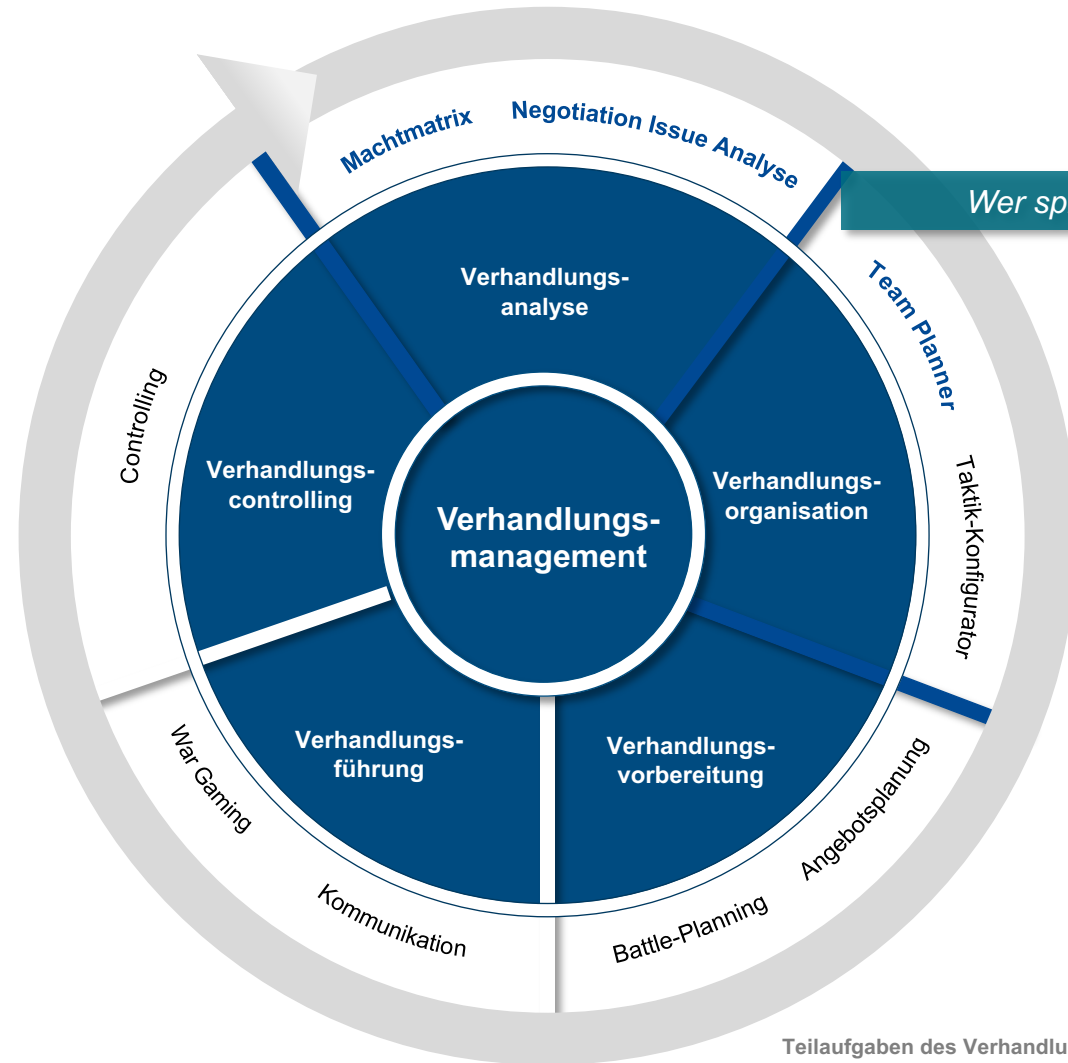


- ✓ Die Smart Objective Analyse deckt **Wichtigkeitsunterschiede** bei den Verhandlungsgegenständen zwischen den Verhandlungsparteien auf.
- ✓ **Integrative Verhandlungsgegenstände**, die für eine Partei deutlich wichtiger als für die andere Partei sind, bieten eine Möglichkeit, das Verhandlungsergebnis zu verbessern:
 - Indem der Partner, dem ein Verhandlungsgegenstand weniger wichtig ist, bei diesem Entgegenkommen zeigt, kann er sein Ergebnis verbessern, wenn er hierfür Zugeständnisse an anderer Stelle bekommt.
 - Trade-offs dienen zur Optimierung der Verhandlung.
- ✓ Weitere Verhandlungsgegenstände, die diese Möglichkeit nicht bieten, stellen **distributive Gegenstände** dar.

Management in schwierigen Verhandlungen



Verhandlungserfolg durch wissenschaftliche Tools



Wer spielt das Spiel?

Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements (VHM)

Tool 3: Team Planner

Persönlichkeit

„Big 5“

Extraversion

Verträglichkeit

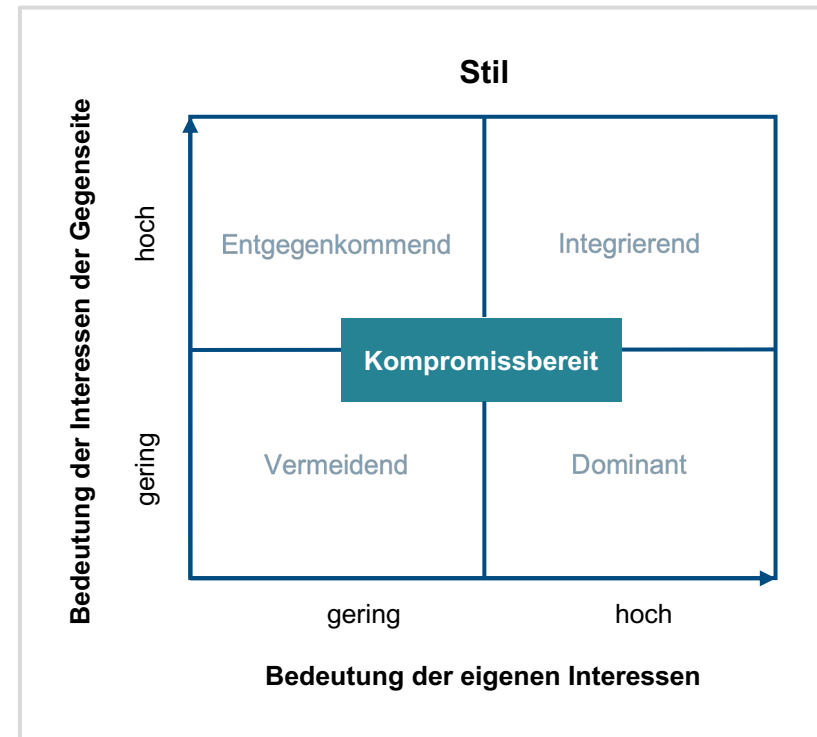
Gewissenhaftigkeit

Neurotizismus

Offenheit

Ist das Verhandlungsverhalten
authentisch oder antrainiert
(„Schalter-Typen“)?

Verhandlungsstil



Live-Test: Was bin ich für ein Verhandlungstyp? #TESTYOURNEGOTIATIONTYPE

Möchten Sie wissen, was Sie für ein Verhandlungstyp sind? Wollen Sie wissen, ob Sie eher wie „Angela Merkel“, wie „Napoleon“ oder ein „Cowboy“ verhandeln?

- ✓ Dann nehmen Sie an unserem Live-Test “Was bin ich für ein Verhandlungstyp?” teil.
- ✓ Hierzu öffnen Sie bitte den unten **stehenden Link** oder scannen Sie den **QR-Code** und beantworten Sie die Fragen.

» t1p.de/NAP-Verhandlungstyp2022



Tool 4: Taktik-Konfigurator

E: Extraversion, **V:** Verträglichkeit, **C:** Gewissenhaftigkeit,
N: Neurotizismus, **O:** Offenheit

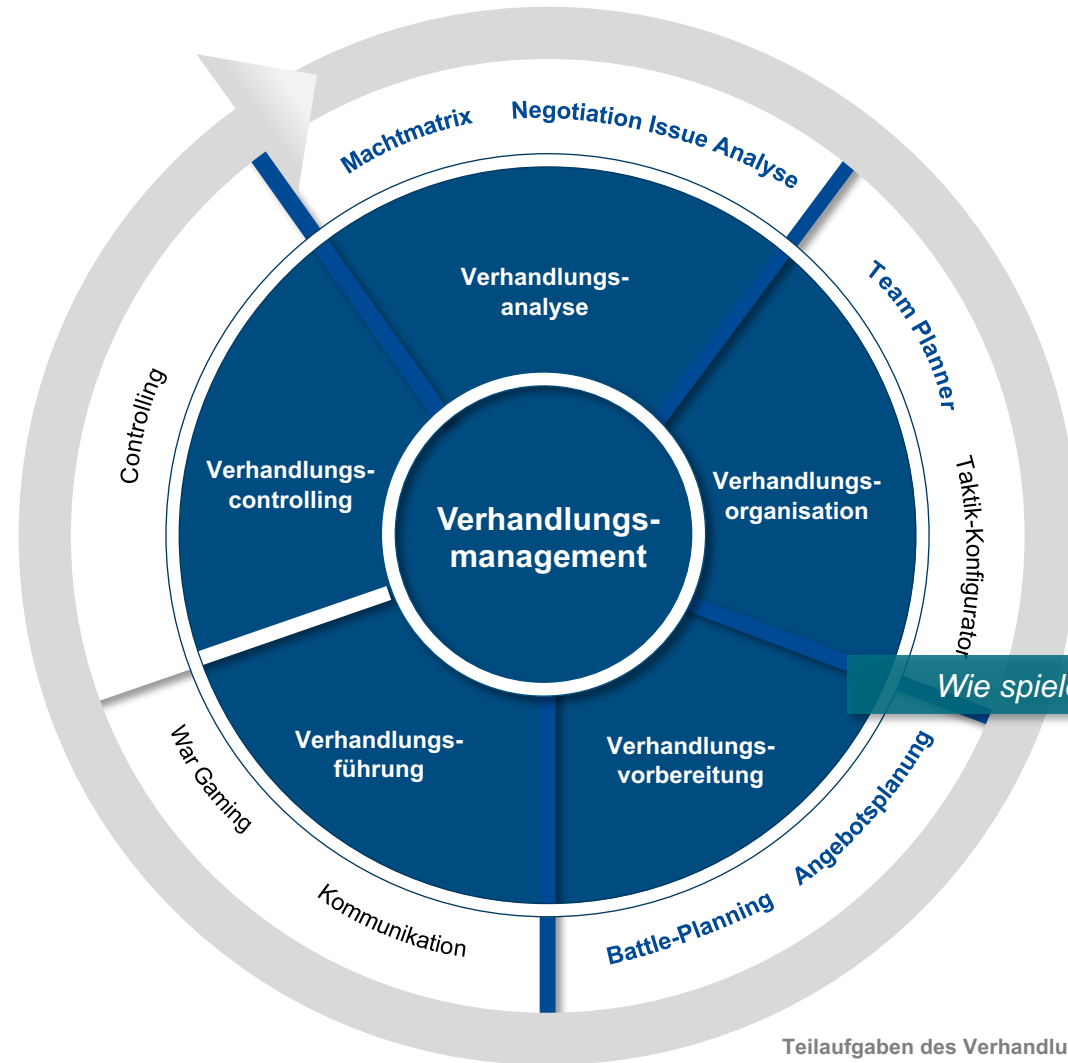
#	Taktik	Dominanz					Beziehung					Anpassung					Kampf				
		E	V	C	N	O	E	V	C	N	O	E	V	C	N	O	E	V	C	N	O
1	Ester Kontakt																				
...	...																				
6	Unterbrechung der Routinen					•									•						
...	...																				
22	Verluste aufzeigen					•	•					•					•				
23	Pause									•					•						
24	Versprecher mit Absicht					•	•								•						
...	...																				
29	Alternativen herabwürdigen				•					•										•	
30	Verstecken & suchen					•										•	•				
...	...																				
45	Telefonanruf					•															
46	Zeitdruck			•																	•
...	...																				

- ✓ Je nach Position in der **Machtmatrix** (Dominanzposition, Beziehungsposition, Anpassungsposition oder Kampfposition) und den **Persönlichkeitsdimensionen** (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit) können Verhandlungsführer authentische, individuelle Taktiken anwenden.
- ✓ Verhandlungstaktiken können einen großen Einfluss auf den Verhandlungsprozess haben und somit auch die **Interaktion zwischen den Verhandlungsparteien** sowie das Verhandlungsergebnis selbst beeinflussen.
- ✓ Taktiken sind daher als **situationspezifische Handlungspläne** zu verstehen, die geplant und dann in einer Verhandlung eingesetzt werden.

Management in schwierigen Verhandlungen



Verhandlungserfolg durch wissenschaftliche Tools



Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements (VHM)

Tool 5: Angebotsplanung

1 Goal Setting



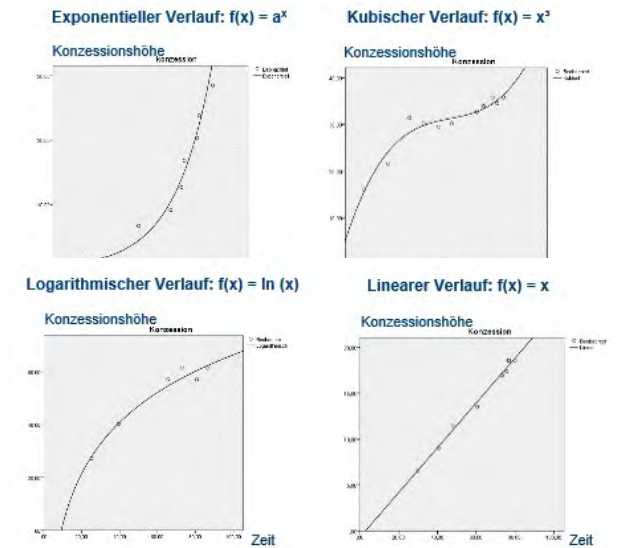
Wie können die eigenen Verhandlungsziele systematisch abgeleitet werden?

2 1. Angebot



Wie sollte das 1. Angebot in einer Verhandlung aussehen?

3 Battle Planning



Wann, bei welchen Verhandlungsgegenständen und in welcher Form wollen wir Konzessionen machen?

Tool 5: Angebotsplanung

1 Goal Setting



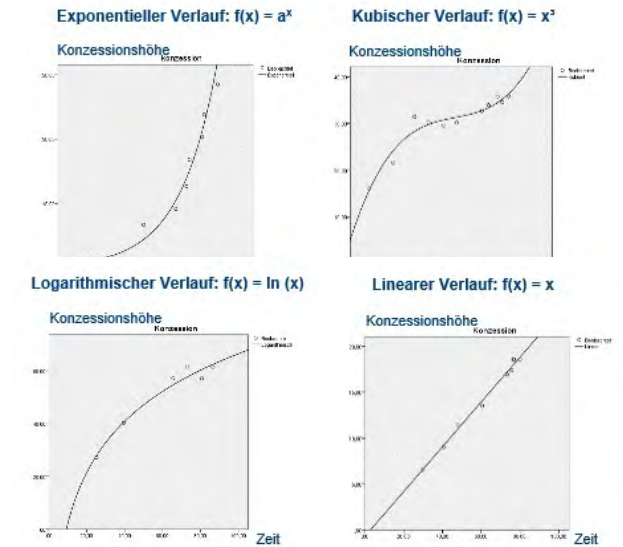
Wie können die eigenen Verhandlungsziele systematisch abgeleitet werden?

2 1. Angebot



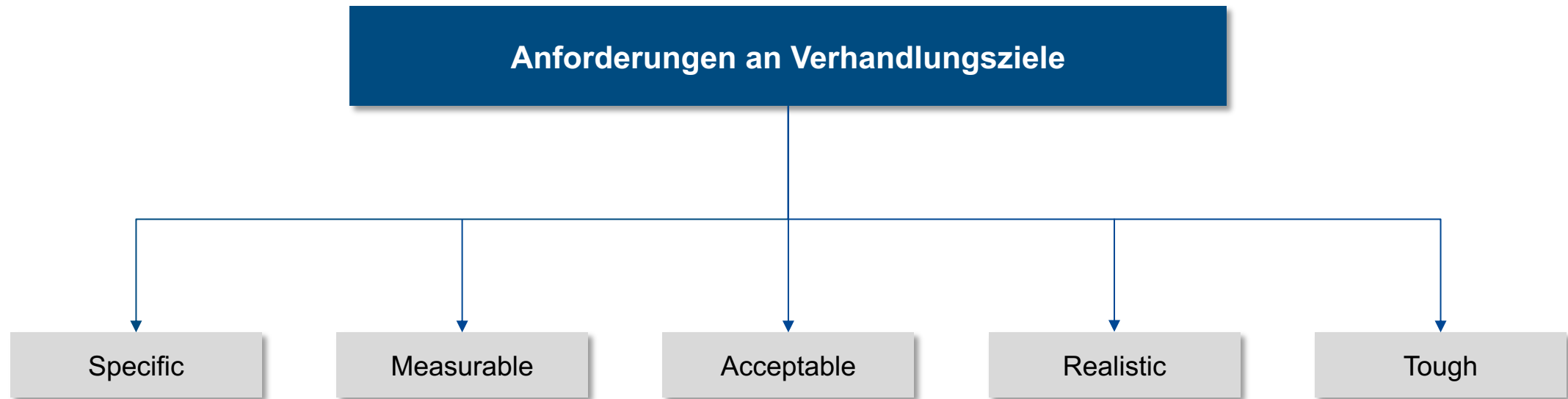
Wie sollte das 1. Angebot in einer Verhandlung aussehen?

3 Battle Planning



Wann, bei welchen Verhandlungsgegenständen und in welcher Form wollen wir Konzessionen machen?

Anforderungen an Verhandlungsziele – SMART-Regel



Zieldimensionen – Reservations-/Aspirationslösung

Die Definition der Ergebnisziele ergibt sich durch die Reservationslösungen (Untergrenzen) und die Aspirationslösungen (Wunschergebnisse).



(1) Reservation

Gerade noch akzeptierte Ausprägungen der Ergebnisse bei den Verhandlungsgegenständen bzw. der gesamten Verhandlung (vgl. Walton/McKersie, 1965).



(2) Aspiration

Beabsichtigte Ausprägungen der gegenstands-bezogenen Verhandlungs-ergebnisse bzw. der gesamten Verhandlung (vgl. Pruitt, 1981; Raiffa, 1982).

Tool 5: Angebotsplanung

1 Goal Setting



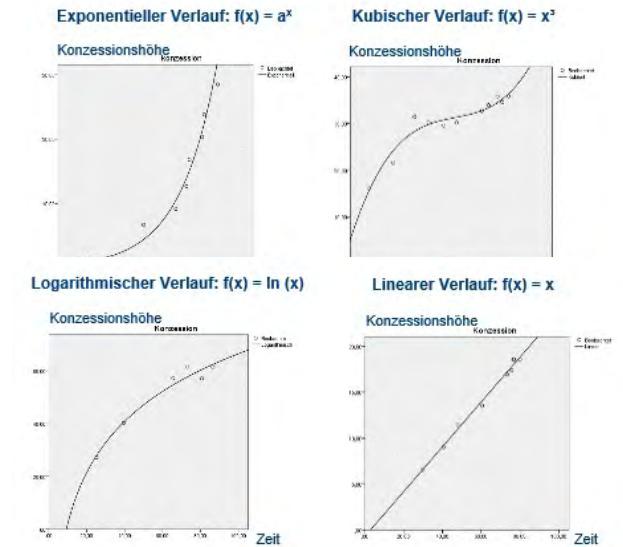
Wie können die eigenen Verhandlungsziele systematisch abgeleitet werden?

2 1. Angebot



Wie sollte das 1. Angebot in einer Verhandlung aussehen?

3 Konzessionen



Wann, bei welchen Verhandlungsgegenständen und in wo wollen wir Konzessionen machen?

1. Angebot (I)



Kognitiver Anker

- Das erste Angebot in einer Verhandlung wirkt als kognitiver Anker.
- Da sich weitere Kommunikation um diesen Anker dreht, erhält die Partei, die das erste Angebot macht, oftmals einen größeren Anteil von der Verhandlungsmasse.

1. Angebot (II)

Die Verhandlungsforschung hat in zahlreichen Studien zeigen können, dass derjenige Verhandler, der das erste Angebot abgibt, zu besseren Verhandlungsergebnissen gelangt, da sein Angebot als Anker für die weitere Verhandlung fungiert. Dies gilt auch (oder insbesondere) für den Einkauf. Die Wirkung kann durch zwei Typen von Ankern hervorgerufen werden.



Numerisch

In der Regel sollte das erste Angebot so genau wie möglich formuliert werden (aber auch nicht zu genau).



Semantisch

In Verhandlungen, in denen kein genaues Angebot gemacht werden kann oder sollte, kann ein semantischer Anker, der eine Richtung vorgibt, nützlich sein.

Erstes Angebot / Erste Konzession

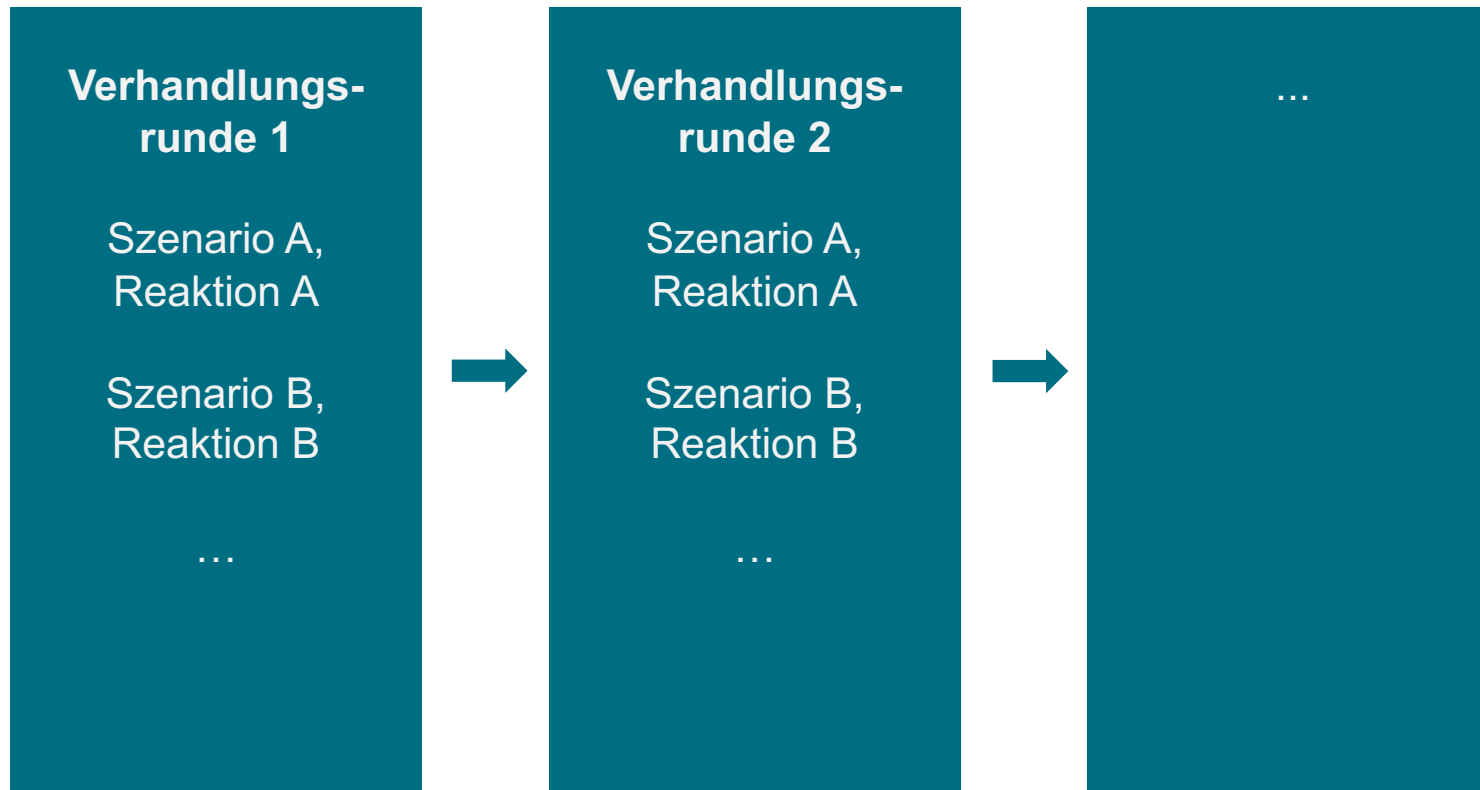


Goal Setting im Beispiel: Honorarverhandlungen mit Mandanten

Verhandlungsgegenstand	Unser Best Case	Worst Case Mandant	Unser 1. Angebot	Unsere 1. Konzession	Unser worst case
Stundensatz	180€	200€	200€	195€	150€
Personal Einsatz	6 FTE	7 FTE	7 FTE	6 FTE	3 FTE
Zeitlicher Aufwand	6 Wochen	7 Wochen	8 Wochen	7 Wochen	4 Wochen
Reisekosten	Übernimmt Mandant	Übernimmt Mandant	Übernimmt Mandant	Kosten werden teilweise übernommen	Kosten tragen Wir

Battle Planning

Makro-Plan: Wann mache ich was?



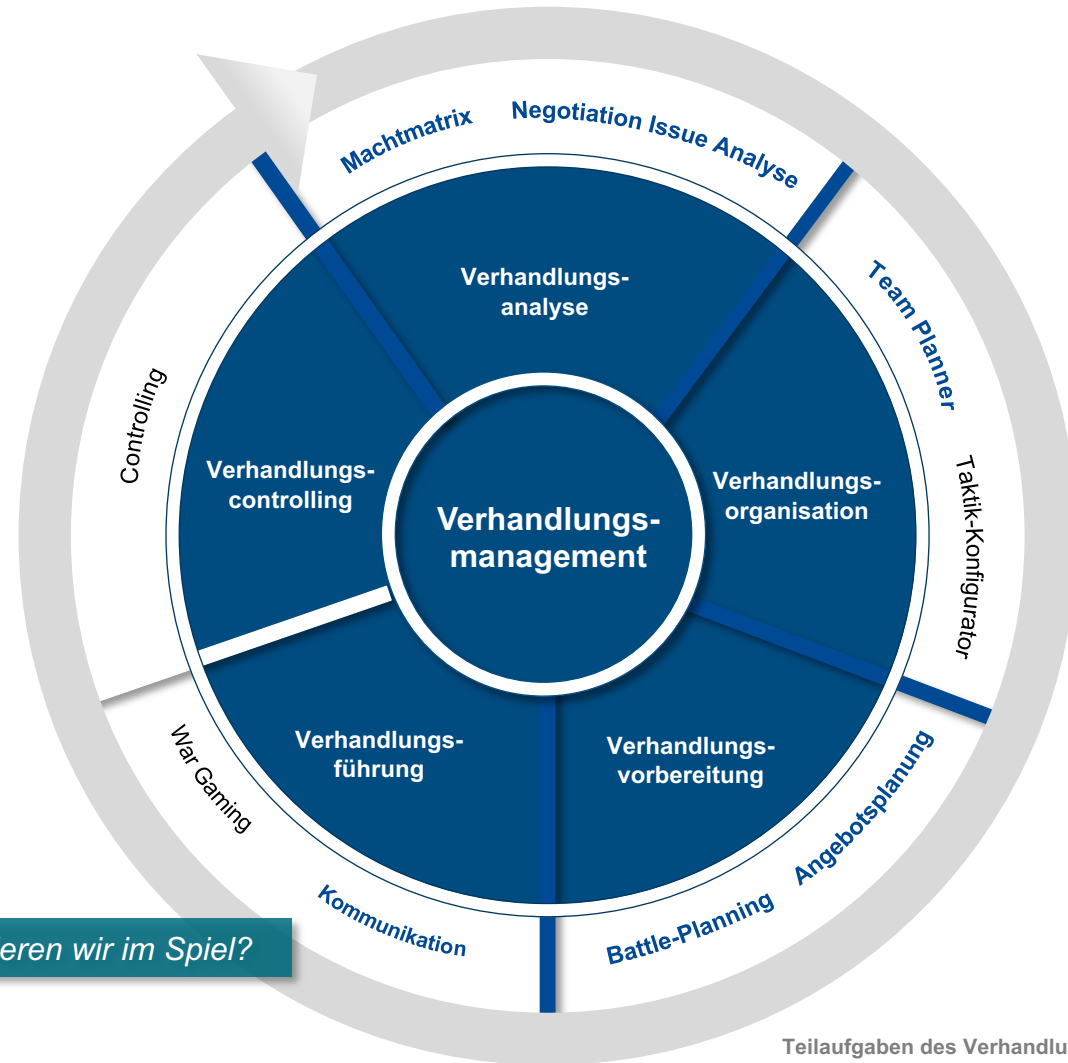
Mikro-Plan:
Wie mache
ich es?

Kommunikation in schwierigen Verhandlungen



Verhandlungserfolg durch wissenschaftliche Tools

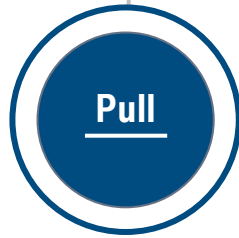
Wie kommunizieren wir im Spiel?



Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements (VHM)

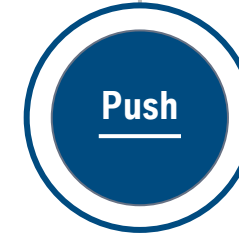
Kommunikationswerkzeuge – Argumentationsarten

Argumentationsarten



- Fragen stellen.
- Aktiv zuhören.
- Punkte zusammenfassen.
- Offene und ansprechbare Haltung.
- Aufzeigen der gemeinsamen Basis und Einigkeit.

„Versuchen zu verstehen.“

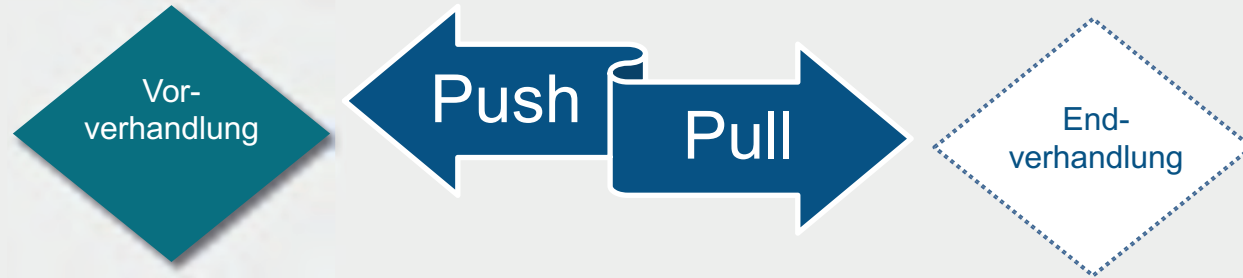


- Standhaft bleiben.
- Logisch überzeugen mittels Fakten, Daten, objektiven Inhalten.
- Ansicht und Position behaupten

„Versuchen, verstanden zu werden.“

Kommunikationswerkzeuge – Argumentationsarten

Wird die Pull-Strategie in Verhandlungen angewendet, können bessere Verhandlungsergebnisse erzielt werden, da der Verhandlungspartner eine größere Bereitschaft aufweist, Zugeständnisse zu machen.

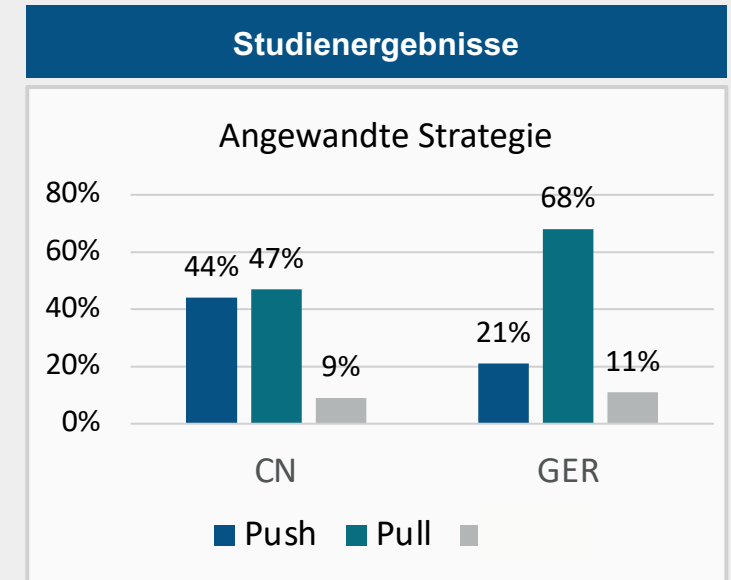


Pull Strategie

- ✓ Die Gegenpartei wird begeistert
- ✓ Anwendung: Small Talk, Enthusiasmus für das Thema, Komplimente, positive Emotionen
- Gegnerische Partei passt ihre Ziele an (freiwillig, aus intrinsischer Motivation heraus)

Push Strategie

- ✓ Strikte Anforderungen werden aufgestellt
- ✓ Anwendung: Versprechen, Ablehnung, Drohungen, Lügen, negative Emotionen
- Den Anforderungen der eigenen Partei muss für eine Weiterführung der Verhandlung entsprochen werden



Ergebnis PULL Strategie: Ø 149,14
Ergebnis PUSH Strategie: Ø 108,89

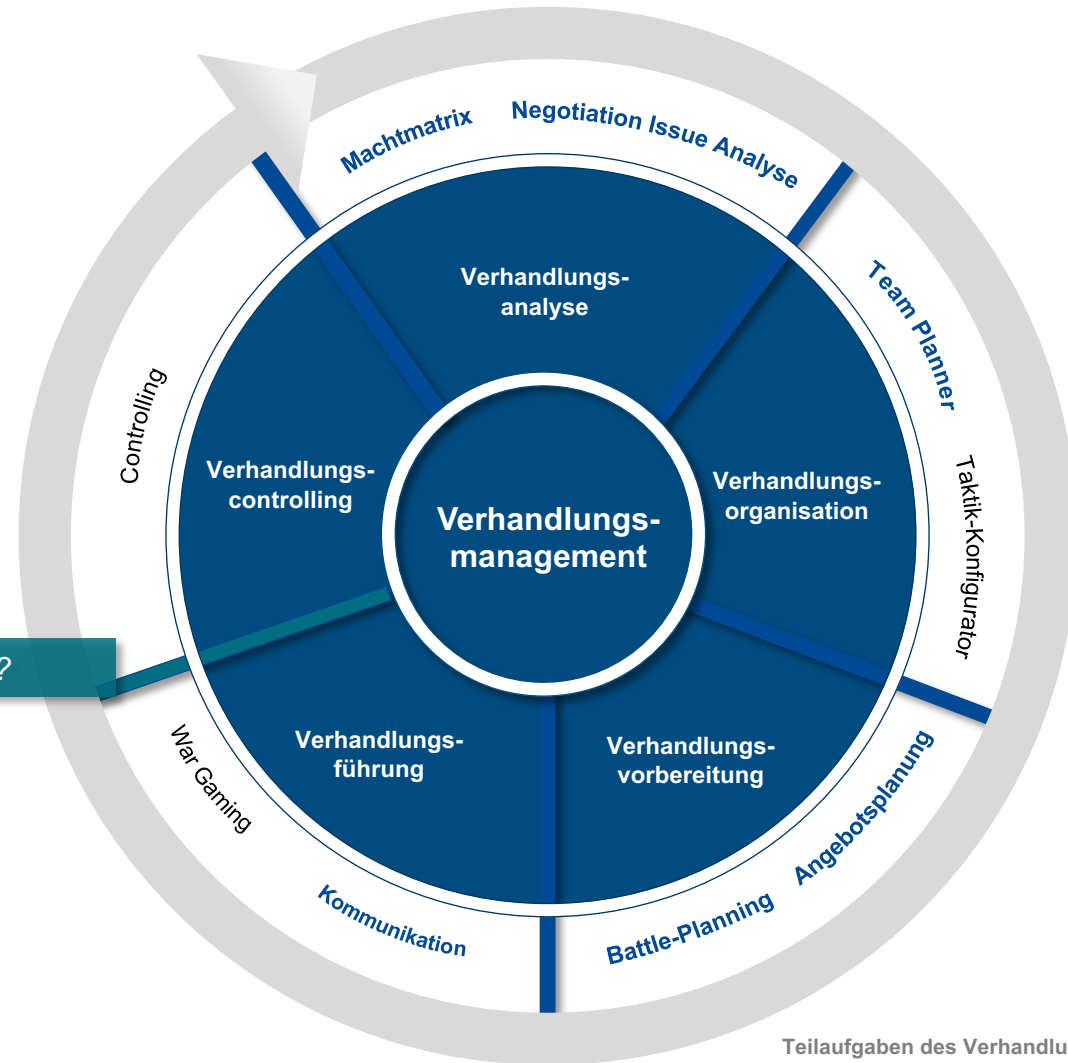
Quelle: Weber (2019)

Management in schwierigen Verhandlungen



Verhandlungserfolg durch wissenschaftliche Tools

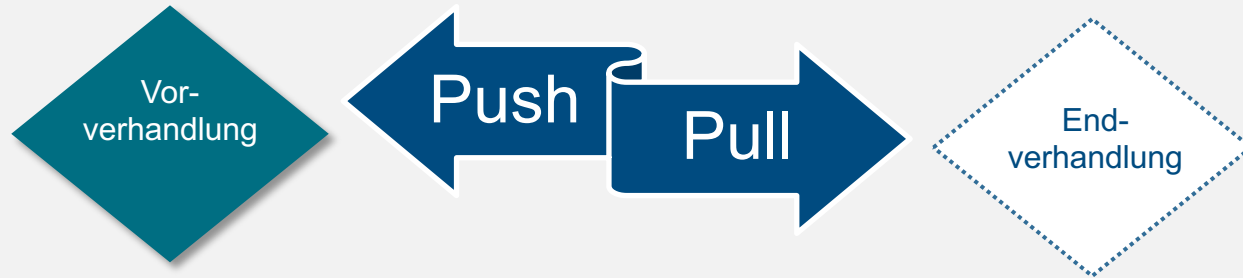
Wie haben wir gespielt?



Teilaufgaben des Verhandlungsmanagements (VHM)

Kommunikationswerkzeuge – Argumentationsarten

Wird die Pull-Strategie in Verhandlungen angewendet, können bessere Verhandlungsergebnisse erzielt werden, da der Verhandlungspartner eine größere Bereitschaft aufweist, Zugeständnisse zu machen.

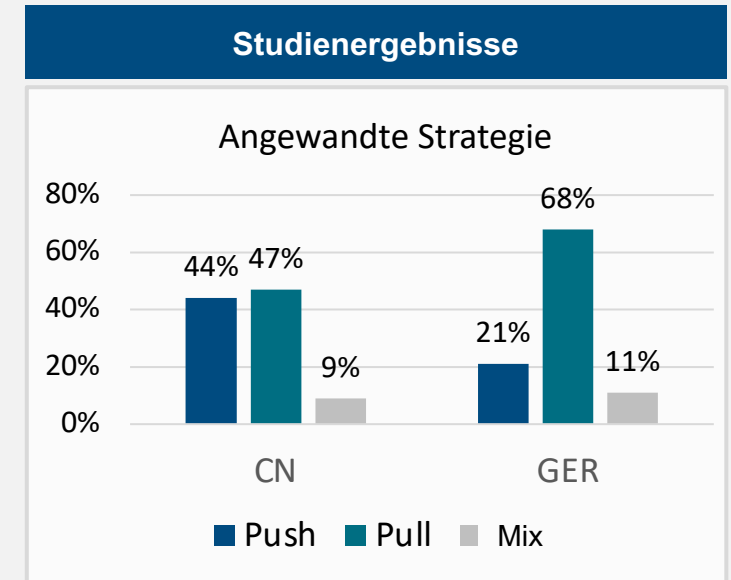


Pull Strategie

- ✓ Die Gegenpartei wird begeistert
- ✓ Anwendung: Small Talk, Enthusiasmus für das Thema, Komplimente, positive Emotionen
- Gegnerische Partei passt ihre Ziele an (freiwillig, aus intrinsischer Motivation heraus)

Push Strategie

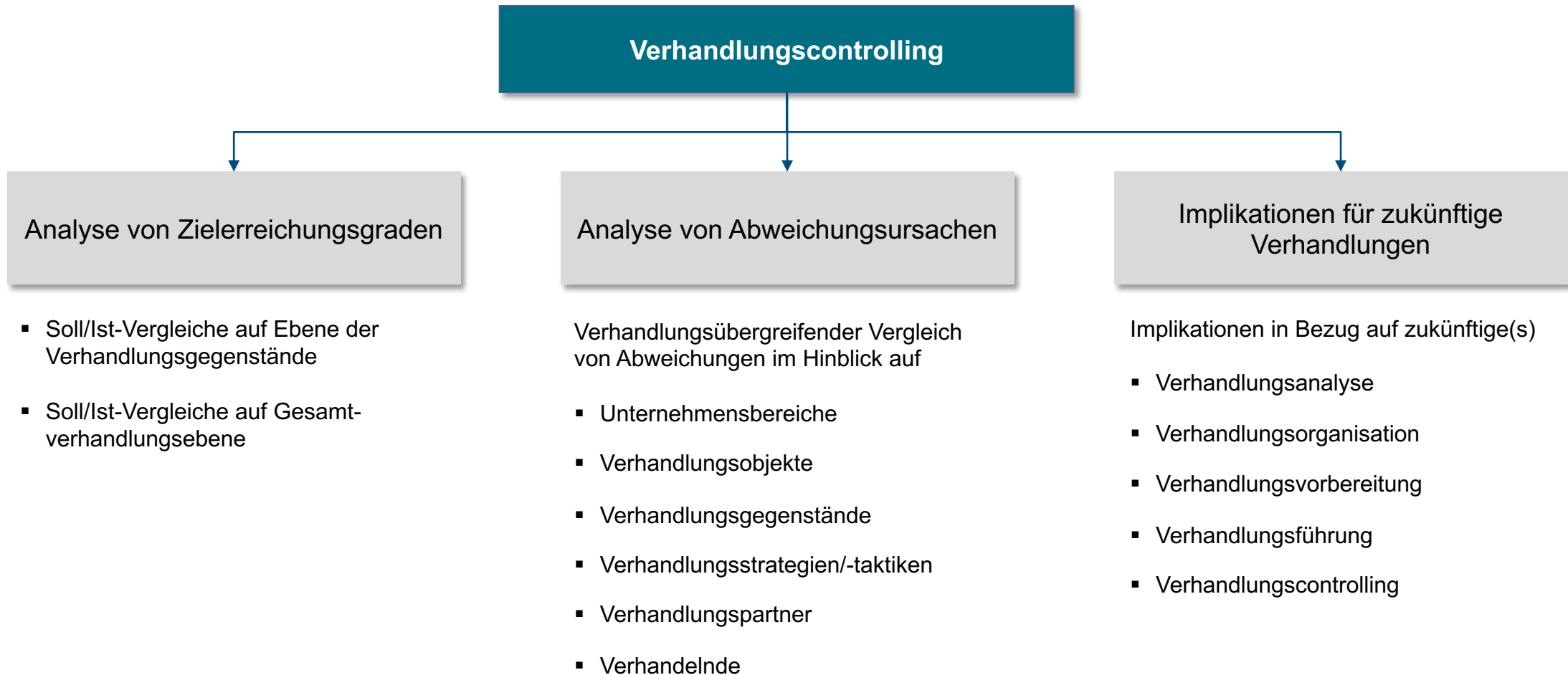
- ✓ Strikte Anforderungen werden aufgestellt
- ✓ Anwendung: Versprechen, Ablehnung, Drohungen, Lügen, negative Emotionen
- Den Anforderungen der eigenen Partei muss für eine Weiterführung der Verhandlung entsprochen werden



Ergebnis PULL Strategie: Ø 149,14
Ergebnis PUSH Strategie: Ø 108,89

Quelle: Weber (2019)

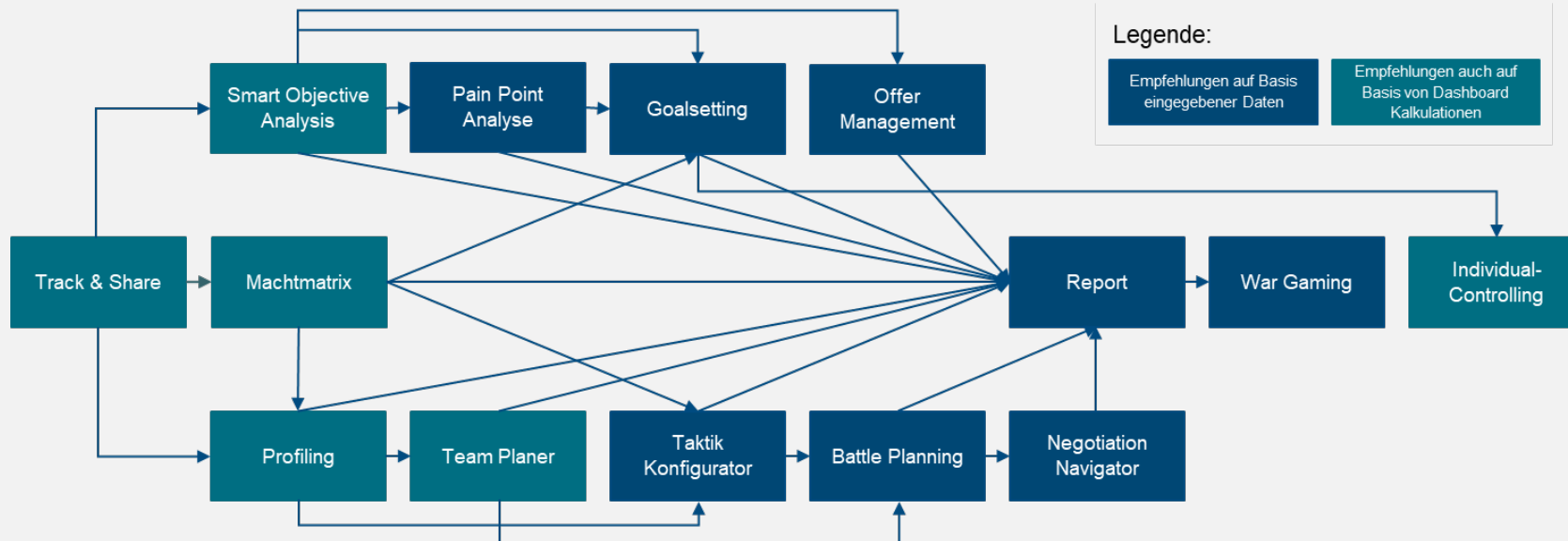
Überblick zum Verhandlungscontrolling



Digitalisierung des Tool- und Methodenbaukastens

NegoManager

Ziel ist es, (a) dem Verhandler spezifische Handlungsempfehlungen für seine Verhandlungen zu geben (individuelle Ebene) und (b) verhandlungsübergreifende Analysen über alle mittels der Software erfassten Verhandlungen durchzuführen („Dashboard“).



Digitalisierung des Tool- und Methodenbaukastens: Beispielsoftware

Profiling - Phoenix Framework

https://profiling-staging.nap-digital.de/#/ap/wizard/summary

Die Machtmatrix | Negotiation Issue Analysis | **Angebotsplanung** | Profiling

6. Zielcheck NIM-Ergebnisse | Machtmatrix-Ergebnisse | Zurück | Weiter

Hier sehen Sie nochmals eine Zusammenstellung der von Ihnen festgelegten Zielsetzung sowie eine Bewertung dieser Ziele vor dem Hintergrund der von Ihnen identifizierten Position in der Machtmatrix.

Ihre Position in der Machtmatrix: Beziehungsposition

Ihre Zielsetzungen für die Verhandlung

Price	21
Warranty	36
Development cost	37
Payment terms	40
Special equipment	42

Anteil an möglicher Verhandlungsmasse (in %)

Empfohlener Anteil an der Verhandlungsmasse	Angestrebter Anteil an der Verhandlungsmasse	Handlungsempfehlung für Ziele
50 - 75 %	52 %	Beibehalten

Zielsetzung anpassen

Kontakt



Standort Potsdam

Universität Potsdam c/o Potsdam Transfer

Direktorin Prof. Dr. Uta Herbst

August-Bebel-Straße 89 • Haus 7 • 14482 Potsdam

Telefon: + 49 331 977-3854 • Fax: +49 331 977-3858

E-Mail: info@negotiationacademypotsdam.de



Standort Stuttgart

Universität Hohenheim c/o Hohenheim Management School

Direktor Prof. Dr. Markus Voeth

Fruwirthstraße 32 • 70599 Stuttgart

Telefon: +49 711 459-22925 • Fax: +49 711 459-23718

E-Mail: info@negotiationacademypotsdam.de