

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

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 Curricular 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 BGPartner 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.

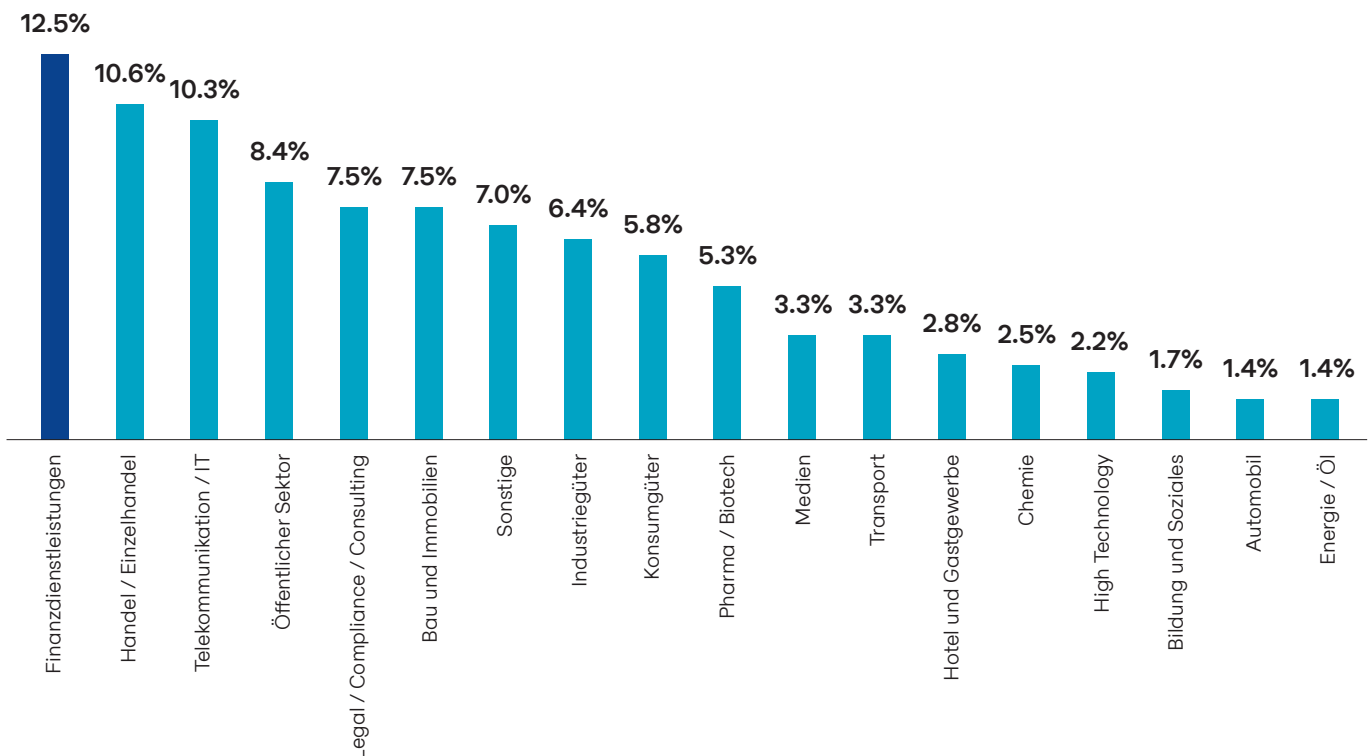
Die Mehrheit der Befragten stammen aus dem Finanzdienstleistungsbereich (12,5%). Auf dem zweiten Rang befindet sich der Handel / Einzelhandel (10,6%), wiederum dicht gefolgt vom Telekommunikations- und IT-Sektor an dritter Stelle (10,3%).

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?

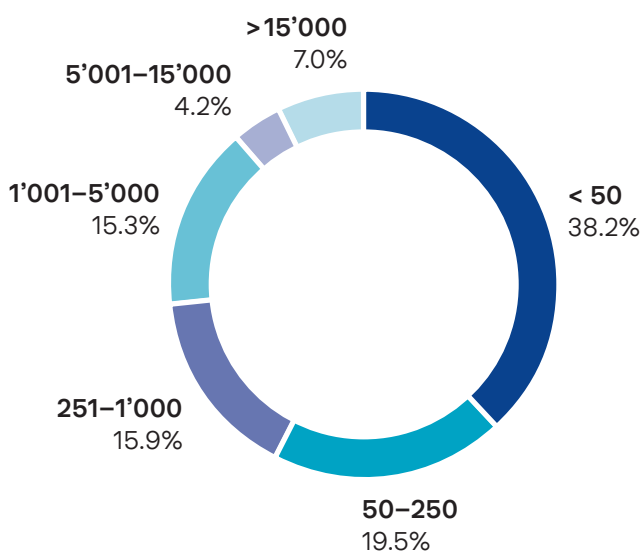
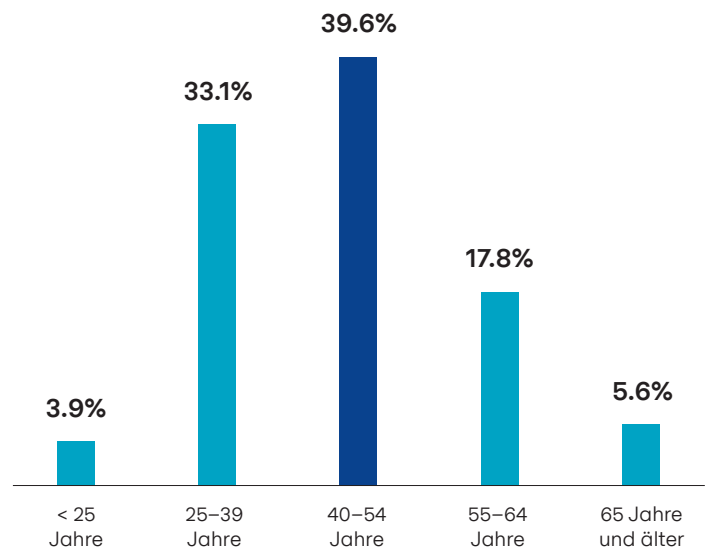


Abb. 2.3 Altersverteilung der befragten Teilnehmer (n=359)

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:

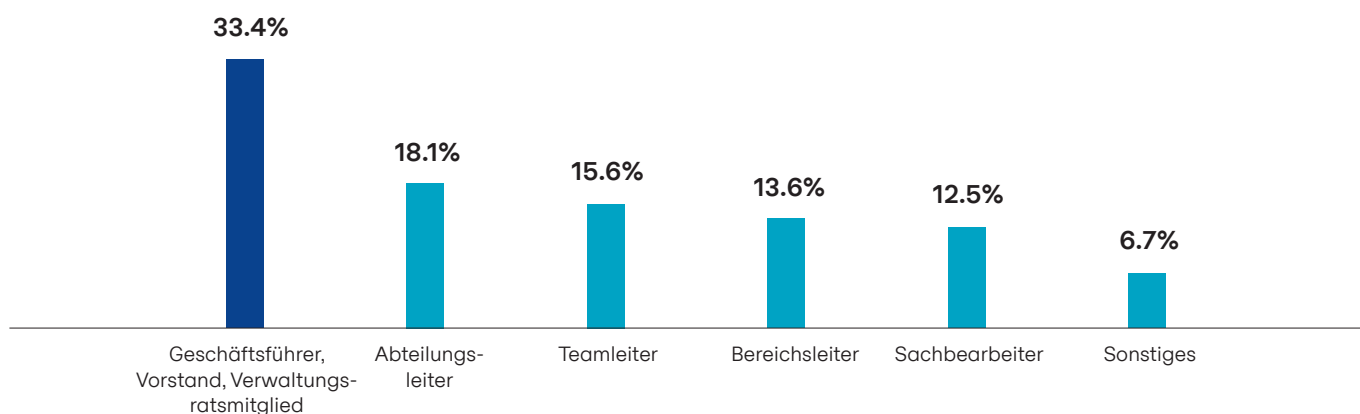
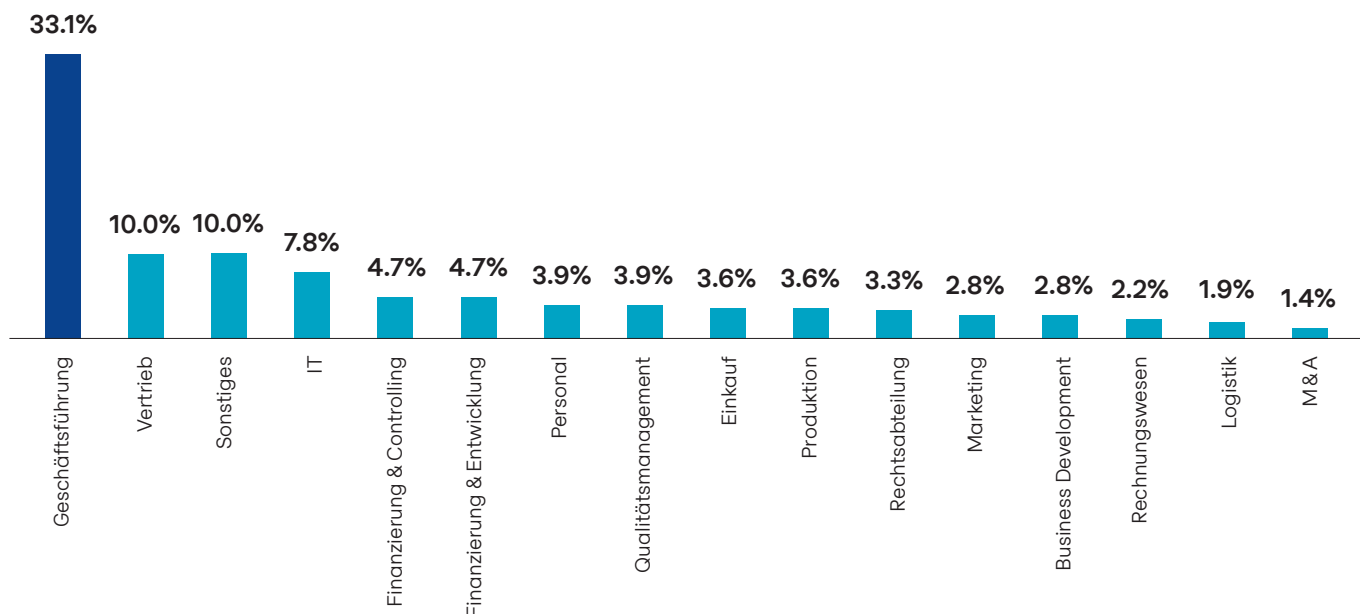


Abb. 2.5 Tätigkeitsfelder der Befragten (n=359)

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



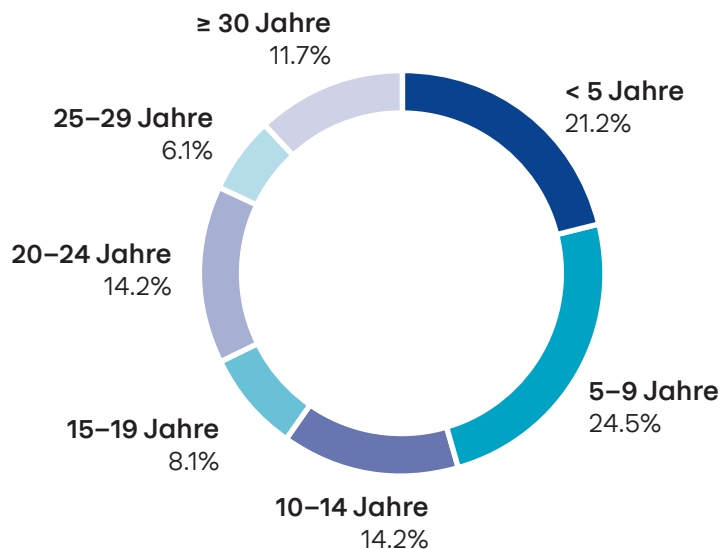
Verhandlungserfahrung

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.

