

RICHTIG VERHANDELN

Wie Schweizer Manager das Gegenüber überzeugen

🕒 Lesezeit: 3 Minuten

Manager verhandeln tagtäglich. In der Schweiz geben sie sich dabei selbstbewusst. Es gelten jedoch einige Regeln, wie eine neue Studie zeigt.

Veröffentlicht am 26.05.2023 - 17:42 Uhr

Das Tauziehen um die besten Konditionen gehört zum Alltag von Managerinnen und Managern. Sei das, um bessere Einkaufskonditionen zu erhalten, den Lohn der Angestellten zu diskutieren oder die beste Lösung für ein Problem zu finden. Dabei ist nicht immer klar, wie erfolgreich eine Verhandlung gelaufen ist.

Eine neue Studie zeigt jetzt: Schweizer Führungskräfte sind mehrheitlich von sich und ihren Verhandlungskünsten überzeugt. Die Negotiation Academy Potsdam (NAP) befragte in Zusammenarbeit mit der Anwaltskanzlei BGPpartner rund 360 Schweizer Führungspersonen. Die Ergebnisse der Studie lassen sich als Wegleitung in drei Kapitel unterteilen:

Vor der Verhandlung

Schweizer Manager sind sich einig, dass Verhandlungen heute einen hohen Stellenwert innehaben. Entsprechend gehört es sich auch als Führungskraft, eine Verhandlung selber zu führen. Delegieren ist keine Option.

Doch Verhandeln soll gelernt sein. Genügend Studien zeigen auf, dass die Fähigkeiten des Verhandeln lernbar sind. Nur: Die wenigsten Führungspersonen auf den Schweizer Chefetagen lernen es während ihrer Ausbildung. Hierzulande geben nur 47 Prozent an, dass Verhandeln Teil ihrer Ausbildung war – das im Gegensatz zum deutschen Nachbarn, wo es stattliche 70 Prozent sind.

Das ist denn auch ein Tipp der Studienautoren, darunter BGPpartner Oliver Gnehm: «Vor allem ältere Jahrgänge haben ein gewisses Defizit im Bereich der Verhandlungsausbildung. Schweizer Führungskräfte sollten besser in der Verhandlungsführung geschult werden.»

Die Schulung ist der eine Teil vor der Verhandlung – die Vorbereitung der andere. Dieser schreiben Führungspersonen eine grosse Relevanz zu. Die Vorbereitung ist die halbe Miete und sollte laut Schweizer Führungskräften zumindest dieselbe Dauer haben wie die spätere Verhandlung selbst. Das klingt in der Theorie gut – in der Praxis hapert es aber. Entsprechend gilt laut den Studienautoren, noch mehr Zeit zur Vorbereitung einzusetzen.

Während der Verhandlung

Corona verlagerte temporär die Verhandlungen in den virtuellen Raum. In Deutschland finden noch heute Diskussionen online statt – Schweizerinnen hingegen bevorzugen physische Treffen. Sie erhoffen sich mehr Erfolg.

Ebenfalls ausschlaggebend für den Erfolg sind laut der Studie die persönlichen Beziehungen. Sind persönliche Querelen mit den Verhandlungspartnern vorhanden, gilt es, diese zuerst aus dem Raum zu räumen. Co-Autorin Elena Mégevand von BGPpartner sagt dazu: «Rund zwei Drittel der befragten Führungskräfte glauben daran, dass Beziehungsprobleme mit dem Verhandlungspartner vorgängig zu den sachlichen Verhandlungspunkten geklärt werden müssen.»

Das heisst nicht, dass das Gegenüber ein Freund oder der gleichen Meinung sein muss – aber die Arbeitsbeziehung bedinge einer gewissen Qualität, damit die relevanten Informationen überhaupt fliessen. «Die Qualität der Arbeitsbeziehung hat einen Einfluss auf den Verhandlungserfolg.»

Spannend ist: Viele Führungskräfte schätzen ihre Verhandlungsergebnisse überwiegend als gut ein. Ist dem für einmal nicht so, sehen sie die Gründe bei sich selber. Beim Setzen von zu ambitionierten und demnach unrealistischen Zielen. Gleichzeitig werden aber auch Machtdominanz und der Verhandlungsstil der Gegenseite verantwortlich gemacht.

Eine grosse Frage stellt sich allen Verhandelnden: Wer macht als Erstes Zugeständnisse? Hier herrscht Unsicherheit, denn niemand will dem Gegenüber einen Vorteil geben – oder sich selber ein Eigentor verpassen.

Nach der Verhandlung

Die Verhandlung ist durch, man ist zufrieden – oder eben nicht. In jedem Fall gilt es nach einer Verhandlung, diese systematisch nachzubereiten. Rund 77 Prozent aller Schweizer Führungskräfte tauschen sich im Anschluss mit Kolleginnen und Vorgesetzten über die gemachten Erfahrungen und erzielten Ergebnisse aus. Das ist zwar ein stolzer Wert, aber auffällig viel weniger als die deutschen Nachbarn. Hier geben 87 Prozent der befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an, ihre Verhandlungen zu reflektieren.

Für Führungspersonen heisst das insgesamt:

Mehr Zeit in die Vorbereitung stecken und die Ziele klar definieren

Regelmässige Schulungen und Weiterbildungen durchführen

Digitales Verhandeln genau so gut trainieren wie bei physischer Präsenz

Persönliche Beziehungen zum Gegenüber klären

Verhandlungen nachbereiten und kritisch reflektieren