

Fit for Future



Peter Troczynski

Verhandlungen optimal vorbereiten

Methoden – Instrumente –
Best Practices



Springer Gabler

Fit for Future

Die Zukunft wird massive Veränderungen im Arbeits- und Privatleben mit sich bringen. Tendenzen gehen sogar dahin, dass die klassische Teilung zwischen Arbeitszeit und Freizeit nicht mehr gelingen wird. Eine neue Zeit – die sogenannte „Lebenszeit“ – beginnt. Laut Bundesregierung werden in den nächsten Jahren viele Berufe einen tiefgreifenden Wandel erleben und in ihrer derzeitigen Form nicht mehr existieren. Im Gegenzug wird es neue Berufe geben, von denen wir heute noch nicht wissen, wie diese aussehen oder welche Tätigkeiten diese beinhalten werden. Betriebsökonominnen schildern mögliche Szenarien, dass eine stetig steigende Anzahl an Arbeitsplätzen durch Digitalisierung und Robotisierung gefährdet sind. Die Reihe „Fit for future“ beschäftigt sich eingehend mit dieser Thematik und bringt zum Ausdruck, wie wichtig es ist, sich diesen neuen Rahmenbedingungen am Markt anzupassen, flexibel zu sein, seine Kompetenzen zu stärken und „Fit for future“ zu werden. Der Initiator der Buchreihe Peter Buchenau lädt hierzu namhafte Experten ein, ihren Erfahrungsschatz auf Papier zu bringen und zu schildern, welche Kompetenzen es brauchen wird, um auch künftig erfolgreich am Markt zu agieren. Ein Buch von der Praxis für die Praxis, von Profis für Profis. Leser und Leserinnen erhalten „einen Blick in die Zukunft“ und die Möglichkeit, ihre berufliche Entwicklung rechtzeitig mitzugestalten.

Peter Troczynski

Verhandlungen optimal vorbereiten

Methoden – Instrumente –
Best Practices



Springer Gabler

Peter Troczynski
Hünxe, Nordrhein-Westfalen
Deutschland

ISSN 2730-6941

ISSN 2730-695X (electronic)

Fit for Future

ISBN 978-3-658-42391-9

ISBN 978-3-658-42392-6 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42392-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gastautoren: Klaus Dieter Lorenzen und Hanno Dettlof

Planung/Lektorat: Isabella Hanser

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

„Gute Vorbereitung ist die Basis für Erfolg.“

Liebe Leserinnen und liebe Leser,

im Sport ist es selbstverständlich und jeder Mensch versteht es. Klar, die Goldmedaille bei den Olympischen Spielen hat der Sportler nur gewonnen, weil er sich vier Jahre auf diesen einen Wettkampf, diesen einen Tag vorbereitet hat. Gute Vorbereitung mit allem, was dazu gehört, wie Ehrgeiz, Disziplin, Taktik und sehr gute Trainer und Coaches macht im Endeffekt diese Winzigkeit an Vorsprung aus, um den Titel zu gewinnen und den Triumph für sich genießen zu können.

Doch was im Sport als Selbstverständlichkeit angesehen wird, scheint im Berufsalltag in die Kategorie „Habe ich doch nicht nötig!“ zu fallen. Zu oft habe ich in die enttäuschten Gesichter von selbsternannten Managern und Führungskräften gesehen, weil einfach das gewünschte Resultat nicht erreicht wurde. Anstatt sich dann aber die Schuld einzugestehen und sich an die eigene Nase zu

VI Geleitwort

fassen, weil das erreichte Resultat einfach auf den Grund einer mangelhaften persönlichen Vorbereitung zurückzuführen ist, sucht man den Schuldigen überall außerhalb des persönlichen Wirkungskreises.

Die häufigste Ausrede, die ich dann immer zu hören bekomme: „Ich hatte keine Zeit zur Vorbereitung, weil ...“ Und beim „weil ...“ sind die Antworten äußerst kreativ. Mir scheint es fast so, als bereitet man sich auf die Ausreden des Misserfolges besser vor als auf das eigentliche Ereignis, sei es ein Wettkampf, ein Date, ein Projekt oder sogar eine Verhandlung.

Wer mich kennt, weiß, meine Antworten sind kurz, hart, aber fair. In diesem Fall lag es einfach an einer falschen Prioritätensetzung. Anscheinend gab es für den Scheiternden einfach andere wichtigere Dinge als den Verhandlungserfolg. Wenn das so ist, dann hat diese Person alles richtig gemacht, darf sich dann aber nicht darüber beklagen, das in diesem Fall erreichte Ergebnis nicht zu seiner Zufriedenheit erreicht zu haben. Übrigens, das Setzen richtiger und vor allem wichtiger Prioritäten sind Grundkenntnisse im Management.

Umso erschreckender ist es, immer wieder feststellen zu müssen, dass viele Entscheidungsträger anscheinend nicht die Grundkenntnisse des Managements beherrschen. Lassen Sie mich ein aktuelles Beispiel nennen:

Ende März 2023 saßen die Führungskräfte der SPD, der FDP und der Grünen unter der Leitung des Bundeskanzlers Olaf Scholz zusammen, um Unstimmigkeiten zwischen den Parteien auszuräumen.

Über 20 Stunden wurde anscheinend verhandelt.

Die Presse bekundete über alle Medien sogar Mitleid mit den armen Politikern, so lange verhandeln zu müssen.

Es tut mir leid, hier der Presse widersprechen zu müssen.

Wer mehr als eine Stunde verhandelt, hat vorher seine Hausaufgaben nicht gemacht. Zudem ist aus der Gehirnforschung erwiesen, dass je länger eine geistige Aktivität andauert, in diesem Fall verhandeln, desto geringer und ineffizienter ist das Ergebnis. Aus diesem Grund hat hier unsere politische Führung keinerlei Mitleid von mir zu erwarten, dafür aber einen weiteren Vorwurf der Steuergeldverschwendung.

Doch damit es Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, anders ergeht als unserer Bundesregierung und Sie erfolgreich vom Verhandlungstisch zurückkehren, dafür steht dieses Verhandlungsvorbereitungswerk von Peter Troczynski.

Mit dem Kauf dieses Buches haben Sie bereits einen Baustein für Ihren persönlichen Verhandlungserfolg getan. Sie bereiten sich bewusst vor. Machen Sie es wie die Hochleistungssportler zu Olympia und gewinnen Sie Ihre Goldmedaille oder einfach die nächste Verhandlung! Vorbereitung ist die Basis zu jedem Erfolg. Danke an Peter Troczynski für dieses Werk, das sich übrigens wunderbar in die Fit-for-Future-Reihe integriert, und zwar als Vorbereitung zu den beiden Werken von Dr. Charlotte Anabelle De Brabandt „Verhandeln für Jedermann“ und „Verhandeln in Krisenzeiten“.

im August 2023

Herzlichst

Peter Buchenau

<https://www.peterbuchenau.de>

Vorwort

Es gibt wohl kaum eine Fähigkeit, die in unserem beruflichen und privaten Leben so häufig gefragt wird, wie die Fähigkeit zu verhandeln. Verhandlungsführung ist kein intuitiver Prozess. Erfolgreiche Verhandlungen erfordern eine sorgfältige Vorbereitung, eine gute Kenntnis der Verhandlungspartner und ihrer Bedürfnisse.

Für eine gute Verhandlungsvorbereitung ist es wichtig, sowohl über ein solides Methodenwissen als auch über ausgeprägte Fähigkeiten im Beziehungsmanagement zu verfügen. Beide Aspekte ergänzen sich gegenseitig und tragen dazu bei, die Verhandlungsvorbereitung effektiver zu gestalten.

Ich möchte mich bei Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen sowie bei Hanno Dettlof für die wertvolle Mitarbeit an diesem Buch bedanken. Zwei Experten mit einem ausgeprägten Methodenwissen im Einkaufsumfeld. Ihre Beiträge und Ideen haben dazu beigetragen, dass das Buch nicht nur informativ, sondern durch die vorgestellten Methoden auch anwendungsorientiert und praxisnah ist.

Denn ein fundiertes Methodenwissen über Verhandlungstechniken und -strategien ist entscheidend, um eine erfolgreiche Verhandlung vorzubereiten. Dies umfasst das Verständnis verschiedener bewährter Methoden zur Analyse, Zielerreichung und Kompromissfindung. Methodenwissen hilft dabei, Verhandlungsstrategien zu planen, taktische Entscheidungen zu treffen und flexibel auf unvorhergesehene Situationen während der Verhandlung zu reagieren.

Eine weitere zentrale Rolle im Verhandlungsumfeld ist das Beziehungsmanagement. Eine gute Beziehung zu den Verhandlungspartnern kann Vertrauen, Offenheit und Kooperation fördern, was die Chancen auf eine erfolgreiche Verhandlung erhöht. In der Vorbereitung müssen die Beziehungen zu den Verhandlungspartnern analysiert und verstanden werden, um Kommunikations- und Verhandlungsstrategien entsprechend anzupassen. Dies umfasst die Berücksichtigung von kulturellen Unterschieden, den Aufbau persönlicher Beziehungen und das Verständnis der Interessen und Bedürfnisse der Verhandlungspartner. Ein positives Beziehungsmanagement kann nicht nur zu besseren Ergebnissen führen, sondern auch langfristige Geschäftsbeziehungen stärken.

Dieses Buch gibt Ihnen eine umfassende Einführung in die Verhandlungsvorbereitung und ist ein wichtiger Impulsgeber, Verhandlungen effizient vorzubereiten. Es wird vielen Verhandlern helfen, ihre Verhandlungsperformance zu verbessern und erfolgreichere Verhandlungen zu führen, ob als Einsteiger oder als erfahrener Verhandler.

Ich habe mir beim Schreiben die Freiheit genommen, das Gendern zu vermeiden. Das hat mir das Schreiben erleichtert. Die hier genutzte Form soll als inklusive Form der Anrede verstanden werden und bezieht sich auf alle Geschlechter.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Verhandlungsvorbereitung, denn auch Verhandlungserfolge sind planbar.

im August 2023

Peter Troczynski

Vorwort Gastautoren

Aus unzähligen Gesprächen mit Einkäufern wissen wir, dass die Verhandlungsvorbereitung und die Beschaffungsmarktforschung als wesentliche Haupttätigkeiten in Stellenbeschreibungen für Einkäufer verankert sind.

Zudem bestätigen die Mitarbeiter aus dem Einkauf fast ausnahmslos, für genau diese Tätigkeiten zu wenig Zeit zu haben. Nach den Stärken im Einkauf wiederum befragt, tauchen Marktwissen und Verhandlungsgeschick ganz oben bei den Antworten auf.

Anhand dieser Einschätzungen wird bereits deutlich, dass viele Mitarbeiter sich oft in einem Dilemma zwischen Ihrer Selbstwahrnehmung und den Erwartungen Anderer befinden.

Nun kann man sich fragen, ob diese Ineffizienz tatsächlich ein organisatorisches Problem ist oder doch eher ein Vorwand, da man sich effizienter Methodiken gar nicht bewusst ist.

Es ist wichtig zu wissen, dass neben den klassischen Instrumenten der Verhandlungsführung das methodische

Wissen ein wichtiger Schlüssel zum Verhandlungserfolg ist.

Markt, Produkt, Lieferant und Kunde müssen immer im Vordergrund stehen, wenn es um die Faktenbeschaffung für die Verhandlungsvorbereitung geht.

Mehr ist nicht zielführend, denn auch die Aufbereitung der Daten muss mit angemessenem Aufwand gewährleistet sein. Bleibt die Aufbereitung aus, so fällt es schwer, die notwendigen Entscheidungen zu treffen.

Fakten werden niemals der Fakten wegen erhoben, sondern um Charakteristika, Prognosen oder Handlungsempfehlungen abzuleiten. Sie lernen einige Methoden kennen, die es ermöglichen, Stoßrichtungen abzuleiten und aufzuzeigen, um diese so unmittelbar in die Verhandlungsvorbereitung zu integrieren.

Diese Hinweise aus der Praxis werden sicher dazu beitragen, dass die Vorbereitung von Verhandlungen gelingt.

im August 2023

Prof. Dr. Klaus Dieter Lorenzen
Fachhochschule Kiel
Institut für Supply Chain und
Operations Management
Dipl.-Ing. agr. Hanno Dettlof
Dettlofconsulting
Lehrbeauftragter, Fachhochschule Kiel
Institut für Supply Chain und
Operations Management

Inhaltsverzeichnis

1	Verhandlungsvorbereitung wird häufig unterschätzt	1
2	Teil 1: Wichtige Methoden für die Verhandlungsvorbereitung	7
2.1	Methoden zur systematischen Faktenaufbereitung	9
2.1.1	Porter-Analyse	13
2.1.2	Pestel-Analyse	21
2.1.3	Lieferantenprofile	29
2.1.4	Warengruppendossier	36
2.1.5	SWOT-Analyse	44
2.1.6	Kraftfeldanalyse	49
2.1.7	Kompromissmatrix	52
2.2	Portfolio-Analysen als Grundlage für differenziertes Beziehungsmanagement	54
2.2.1	Grundlagen zu Portfolios	56
2.2.2	Marktmacht-Portfolio	58
2.2.3	Kundenportfolio	62

2.2.4	Kraljic-Matrix (Warengruppenportfolio)	65
2.2.5	Exkurs: Preis- und Kostenanalysen	69
2.2.6	Lieferanten-Preis – Leistungsportfolio	72
3	Teil 2: Tipps für eine erfolgreiche Vorbereitung	75
3.1	Weshalb Profiling für Ihren Verhandlungserfolg wichtig ist	75
3.2	Wichtige Merkmale im Profilingprozess	76
3.3	Klären Sie das „Warum“ der Verhandlung	78
3.4	Lernen Sie aus früheren Verhandlungen	79
3.5	Klären Sie die Basisfragen zur aktuellen Situation und zum Anlass	81
3.6	Unternehmensprofiling	83
3.6.1	Fragenkatalog zum Unternehmensdossier	84
3.6.2	Ein Unternehmensdossier liefert Entscheidungsgrundlagen	86
3.6.3	Informationen schaden nur dem, der sie nicht hat – ein Beispiel	87
3.7	Profiling von Personen für eine Verhandlung	92
3.7.1	Fragen zum Verhandlungs- partner	96
3.7.2	Motive des Verhandlungs- partners	99
3.7.3	Die Fragen zur Macht am Verhandlungstisch	106

3.7.4	Interne Recherche – die „Wer-kennt-wen-Liste“	107
3.8	Was Sie für Ihre Vorbereitung über die unterschiedlichen Typen wissen sollten	110
3.8.1	Der initiative Typ	111
3.8.2	Der stetige Typ	115
3.8.3	Der gewissenhafte Typ	120
3.8.4	Der dominante Typ	125
3.9	Drei Ziele sind besser als eins	128
3.9.1	Schaffen Sie Klarheit	130
3.9.2	„Must have“, „want to have“ oder „nice to have“	131
3.10	Alternativen und Optionen	132
3.10.1	Finden Sie Ihre beste Alternative für eine Verhandlungsüberein- kunft („BATNA“)	133
3.10.2	Setzen Sie sich noch einmal auf den Stuhl Ihres Verhandlungspartners	136
3.11	Der organisatorische Rahmen	140
4	Teil 3: Nachbereitung der Verhandlung gehört auch zur Vorbereitung	145
4.1	Eine Liste von Fragen zur Analyse Ihrer Verhandlung	146
4.2	Das Protokoll für Ihre Ergebnisse	148
5	Verhandlungserfolg ist planbar	151
	Literatur	161

Über den Autor



Peter Troczynski „Verhandlungen gewinnen“, davon lässt sich Peter Troczynski in seiner mehr als 35-jährigen Berufskarriere leiten. Nach seinem Studium der Germanistik, Geschichte und Katholischen Theologie hat er eine klassische Vertriebskarriere durchlaufen, vom Vertriebsbeauftragten hin zum Key-Account-Manager, Vertriebsleiter und zum Schluss Geschäftsführer in IT-Unternehmen.