
Erfolgreiche Verhandlungen

Marc Helmold · Tracy Dathe · Florian Hummel

Erfolgreiche Verhandlungen

Best-in-Class Empfehlungen für den
Verhandlungsdurchbruch

Marc Helmold
Berlin, Deutschland

Florian Hummel
Berlin, Deutschland

Tracy Dathe
Holzkirchen, Deutschland

ISBN 978-3-658-23968-8 ISBN 978-3-658-23969-5 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23969-5>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

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, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

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

Vorwort

Das Buch „Erfolgreiche Verhandlungen – Best-in-Class-Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch“ beschreibt, wie internationale Verhandlungen strukturiert, professionell und erfolgreich durchgeführt werden. Eingeflossen sind hier die Erfahrungen der Autoren und Verhandlungsexperten Professor Marc Helmold, Dr. Tracy Dathe und Professor Florian Hummel aus interkulturellen Verhandlungen in den unterschiedlichsten Bereichen und Industrien. Zahlreiche weitere Experten aus wichtigen Branchen und aus den unterschiedlichsten Kulturbereichen haben durch Erfahrungswerte direkt oder indirekt einen Beitrag zu dieser Publikation geleistet. Zuletzt konnten auch einzelne Ergebnisse aus der angewandten Forschung im Rahmen von Projekt- und Abschlussarbeiten auf Master- und Dokorniveau zu der Aktualität dieses Verhandlungsführers beitragen.

Dieses Buch gibt einen umfassenden Überblick über Verhandlungen und den erfolgreichen Verhandlungsdurchbruch. Es leistet die systematische und logische Zusammenführung der bislang getrennt voneinander wahrgenommenen Aspekte wie Verhandlungsvorbereitung, Verhandlungsdurchführung, Verhandlungspsychologie und Verhandlungserfolg im nationalen, internationalen und interkulturellen Kontext. Neben der strukturierten Vorgehensweise in sechs Schritten werden psychologische und nonverbale Werkzeuge praxisnah und anschaulich erklärt, die den Verhandelnden zu einem erfolgreichen Verhandlungsabschluss führen werden. Darüber hinaus werden interkulturelle und internationale Elemente in das Werk ideal integriert.

Die praktische Relevanz steht hier im Vordergrund, wobei die konkreten Erfahrungen der Autoren aus Industrie, Lehre, Forschung und Wirtschaft mit theoretischen Elementen verknüpft werden, was eine prägnante und verständliche Darstellung der Inhalte ermöglicht. Angereichert mit zahlreichen Praxisbeispielen und länderspezifischen Handlungsempfehlungen besitzt dieser Verhandlungsführer zahlreiche Alleinstellungsmerkmale.

Interessant ist dieses Fachbuch insbesondere für Mitarbeiter in den Bereichen Vertrieb, Einkauf oder Marketing, die Leistungsmerkmale von Produkten und Dienstleistungen wie Spezifikationen, Leistungsbeschreibungen, Qualitätseigenschaften, Preise mit Kunden oder Lieferanten verhandeln müssen. Darüber hinaus gibt das Buch auch Handlungsempfehlungen für Mitarbeiter aus Bereichen wie Entwicklung,

Qualitätsmanagement, Produktion, Personal, Finanzwesen oder Logistik, die durch ihre Funktion anteilig in der Wertschöpfungskette direkt oder indirekt beteiligt sind. Führungskräfte und Projektmanager gehören ebenso zu dem Kreis der Interessierten, insbesondere wenn interkulturelle Besonderheiten und Elemente in Verhandlungen mit Geschäftspartnern zum Tragen kommen. Weiterhin gehören Unternehmer, Eigentümer von kleineren Unternehmen oder Start-ups zu den Zielgruppen, die im internationalen oder nationalen Kontext Geschäftsbeziehungen anbahnen oder pflegen wollen. Ferner ermöglicht die Symbiose von Theorie und Praxis die Anwendung im Hochschulbereich, sodass dieses Werk auch auf Professoren, Lehrpersonal und Studierende im internationalen Kontext fokussiert. Zuletzt richtet sich das Buch an öffentliche Auftraggeber und Kommunen, die ihre Mitarbeiter im Projektmanagement und in der Auftragsvergabe zu Experten in Verhandlungen entwickeln möchten. Zielgruppe sind sowohl kleinere und mittelständische Unternehmen als auch internationale Konzerne.

Dieses Buch schließt die Lücke in Literatur und Praxis mit dem A-6-Modell in sechs Schritten, wie es Verhandelnden gelingt, nicht nur Verhandlungen erfolgreich durchzuführen, sondern auch erfolgreich Geschäftsbeziehungen beizubehalten und Projekte wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen. Die wertvollen Handlungsempfehlungen verknüpfen praktische und konzeptionelle Aspekte gezielt mit kulturellen und theoretischen Komponenten auf Basis der langjährigen Verhandlungserfahrungen in Multi-Millionen-Euro-Projekten der Autoren. Weiterhin sind interkulturelle Länderelemente, Vorstellungsgespräche und besondere Verhandlungen im Dienstleistungssektor oder Projektmanagement ausführlich beschrieben. Als ehemalige Führungskräfte führen alle Autoren Workshops und Verhandlungstrainings für Unternehmen durch und unterstützen namhafte Unternehmen konzeptionierend oder aktiv in den Verhandlungen bei Einkaufs- und Verkaufsaktivitäten.

Das Buch vermittelt Wissen, wie auch internationale und interkulturelle Elemente effektiv bei Verhandlungen berücksichtigt werden können. Es ist wissenschaftlich anspruchsvoll, zugleich jedoch nachvollziehbar und kompakt folgt der Aufbau des Werks damit einer dezidiert anwendungsorientierten Konzeption.

Obwohl auch Vorstellungsgespräche, Politik und spezielle Themengebiete (Verhandeln im Dienstleistungsbereich oder in komplexen Projekten) behandelt werden, liegt der Schwerpunkt des Buches auf Verhandlungen von Geschäftspartnern im globalen Warenaustausch und in Handelsgeschäften. Beispiele werden aus Unternehmenssicht aus dem Einkauf, Verkauf sowie anderen Unternehmensfunktionen praxisnah vermittelt. Begriffe wie Verhandlungspartner, Verhandlungsgegner oder die Verhandlungsgegenseite werden neutral und synonym verwendet.

Kap. 1 behandelt die Besonderheiten, Elemente und Eigenarten von Verhandlungen im internationalen Kontext, in der Politik oder bei Vorstellungsgesprächen. Neben aktuellen Verhandlungskonzepten und Fragestellungen wird detailliert auf interkulturelle Besonderheiten eingegangen.

Kap. 2 fasst drei wichtige Verhandlungskonzepte von Harvard, Schraner und Professor Helmold zusammen. Obwohl es noch andere Konzepte gibt, wird die Darstellung hier auf drei fundamentale Modelle beschränkt, da fast alle anderen Konzepte wesentliche Merkmale dieser drei Konzepte beinhalten. Das Kapitel fasst am Ende wesentliche Unterschiede der drei Konzepte zusammen.

Kap. 3 gibt Handlungsempfehlungen für eine systematische Vorbereitung und die eigentliche Verhandlungsführung. Analyse und Durchführung von Verhandlungen sind elementare Voraussetzungen für ergebnisorientierte und erfolgreiche Verhandlungen.

Kap. 4 vertieft die sechs Schritte des erfolgreich eingesetzten A-6-Modells von Professor Marc Helmold für Verhandlungen im internationalen Kontext. Abgerundet wird dieses Kapitel mit Handlungsempfehlungen und den bereits kurz beschriebenen interkulturellen Besonderheiten. Interessant sind in diesem Zusammenhang zahlreiche Praxisbeispiele, die es dem Leser ermöglichen, eigene Verhandlungen erfolgreich durchzuführen.

In Kap. 5 werden nützliche Werkzeuge aus Lehre und Praxis wie die Industrieanalyse bestehend aus fünf Dimensionen (englisch: Industry-Analysis, Porters Five Forces), die Stärken-Schwächen-Analyse oder der Profitabilitätsverbesserungsplan (englisch: Margin Enhancement Plan) mit Beispielen aus der Praxis behandelt.

Kap. 6 geht auf die Verhandlungspsychologie und nonverbalen Kommunikationselemente in Verhandlungen durch Körpersprache, Gestik oder Mimik ein. Praktische Beispiele zeigen in diesem Kapitel, worauf man achten sollte und wie Verhaltensmuster der Verhandlungsgegenseite gezielt in Verhandlungen eingesetzt werden können.

In Kap. 7 werden internationale und interkulturelle Besonderheiten von Ländern und Regionen dargestellt. Dies ist einmalig in der Literatur, da es für Länder wie Deutschland, die Vereinigten Staaten, Indien oder China interkulturell erfolgreiche und fehl-schlagende Strategien beschreibt. Bei der Auswahl von insgesamt 13 Länderbeispielen wurden Wirtschaftskraft und Handelsbeziehungen zu Deutschland berücksichtigt. Daher werden neben den zehn stärksten Volkswirtschaften auch Nachbarländer wie die Niederlande aufgeführt. Zusätzlich rundet Saudi-Arabien in der arabischen Region dieses interkulturelle Kapitel ideal ab. Ergebnisse und Empfehlungen basieren auf einer Literaturrecherche kombiniert mit angewandten Forschungsergebnissen und den Praxiserfahrungen der Autoren in den genannten Ländern und Regionen.

Kap. 8 beschreibt Verhandlungen im Nachforderungsmanagement (englisch: Claim-Management). Nachforderungen oder Nachträge entstehen durch Mängel und Leistungsstörungen auf einer der Verhandlungsseiten. Häufig führen Defizite und Mängel in der Qualität, der Beschaffenheit oder der Spezifikation zu erheblichen finanziellen Einbußen, die im Rahmen des Nachtragsmanagements Nachverhandlungen nach sich ziehen.

Kap. 9 zeigt die Phasen auf, die bei finanziellen Schwierigkeiten eintreten. Damit Unternehmen nicht in die Insolvenz geraten, sind bei finanziellen Engpässen zwingende, nachhaltige und proaktive Maßnahmen notwendig. Dieses Kapitel enthält zuletzt wichtige Empfehlungen, welche Restrukturierungsmaßnahmen und damit verbundene

Verhandlungen bei finanziellen Schwierigkeiten als Unternehmen umgesetzt werden müssen, damit eine Finanzkrise und die Insolvenz abgewendet werden können.

Kap. 10 gibt Auskunft darüber, welche Besonderheiten bei Verhandlungen in komplexen Projekten zu berücksichtigen sind. Meist sind hier interdisziplinäre Teams involviert, die fast immer auch unterschiedliche Motive und Interessen haben. Auch hier endet das Kapitel mit praktischen Handlungsempfehlungen für Projektmitglieder und Projektmanager.

Kap. 11 fokussiert auf Verhandlungen im Dienstleistungsbereich (englisch: Services). Dienstleistungen sind im volkswirtschaftlichen Sinne immaterielle Güter und sind durch Intangibilität, Verderblichkeit und Einmaligkeit (Individualität) gekennzeichnet, sodass hier besondere Aspekte in Verhandlungen zu berücksichtigen sind. Neben den 7P- und dem 3R-Konzept werden Besonderheiten bei Verhandlungen im Dienstleistungssektor dargestellt.

Kap. 12 schließt das Buch mit einer Zusammenfassung von elf Verhandlungsprinzipien und spezifischen Handlungsempfehlungen für Verhandlungen innerhalb der Wertschöpfungskette und zwischen Geschäftspartnern im nationalen oder internationalen Kontext. Darüber hinaus werden Schlüsselkompetenzen und Erfolgsfaktoren genannt, die Verhandlungen erfolgreich gestalten, ergänzt mit zahlreichen Länderbeispielen und interkulturellen Eigenheiten von 13 Ländern und Regionen. Das ausführliche und aktuelle Literaturverzeichnis lädt zu weiterem Studium ein. Insbesondere die Länderspezifika, die auf Basis von praktischen Erfahrungen der Autoren, einer detaillierten Literaturrecherche und durch Hochschulforschung definiert worden sind, machen dieses Buch „Erfolgreiche Verhandlungen – Best-in-Class Empfehlungen für den Verhandlungsdurchbruch“ einzigartig in seiner Art.

Im letzten Kap. 13 befinden sich ergänzend nützliche Werkzeuge und Anhänge, die unterstützend in Verhandlungen eingesetzt werden können.

Dank gebührt den zahlreichen Verhandlungsprofis und internationalen Geschäftspartnern, die mit ihrer Erfahrung diese Publikation indirekt unterstützt haben. Die Autoren wünschen sich, dass sie mit ihren weitreichenden Erfahrungen in diesem Verhandlungsführer Unternehmen eine ideale Hilfestellung geben, um langfristige Brücken zu internationalen Geschäftspartnern aufzubauen. Vielfalt, Wertschätzung anderer Kulturen und Weltoffenheit gehören für die Autoren zu den gegenwärtigen und zukünftigen Schlüsselfaktoren für erfolgreiche und nachhaltige Verhandlungen. Zuletzt bedanken sich die drei Autoren bei Stefanie Winter und dem Springer-Team für die freundliche, kompetente und professionelle Abwicklung dieses Verhandlungsführers.

Berlin
August 2018

Prof. Dr. Marc Helmold, Berlin und Hiroshima
Dr. Tracy Dathe, Holzkirchen und Frankfurt am Main
Prof. Dr. Florian Hummel, Hamburg und Berlin

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung in die Verhandlungen	1
1.1	Verhandlungen: Definition und Abgrenzung	3
1.2	Kompetenzen und Eigenschaften für Verhandlungen	5
1.3	Verhandlungen als Teil der Unternehmensstrategie	6
1.3.1	Strategische Analyse	7
1.3.2	Strategische Auswahl	8
1.3.3	Strategische Implementierung	8
1.3.4	Gestaltung der strategischen Ausrichtung: Strategische Pyramide	9
1.4	Verhandlungen im internationalen und interkulturellen Kontext	13
1.5	Die Win-Win-Illusion in Verhandlungen	16
1.6	Verhandlungen in unterschiedlichen Kulturen	19
1.6.1	Kulturverständnis nach Hofstede	22
1.6.2	Kulturverständnis nach E. T. Hall	25
1.7	Verhandlungen in der Wirtschaft: Einkäufer-Verkäufer-Beziehungen	28
1.7.1	Einkäufer und Verkäufer – Kunde und Lieferant	28
1.7.2	Verhandlungsziele	28
1.7.3	Qualitätsziele	30
1.7.4	Kostenziele	31
1.7.5	Logistikziele	31
1.7.6	Technikziele	32
1.7.7	Alphaziele	32
1.8	Vorstellungsgespräche als Verhandlungen	33
1.8.1	Phase 0: Marktintelligenz und Recherche	33
1.8.2	Phase 1: Begrüßung und Start der Verhandlungen	34
1.8.3	Phase 2: Eigene Vorstellung	35
1.8.4	Phase 3: Unternehmensvorstellung	36
1.8.5	Phase 4: Kernverhandlung und Motivation	36

1.8.6	Phase 5: Verhandlungen über materielle und organisatorische Elemente	37
1.8.7	Phase 6: Fragen und Beendigung der Verhandlungen	38
1.8.8	Phase 7: Verabschiedung und Entscheidung des Verhandlungsergebnisses	39
1.9	Verhandlungen in der Politik und mit gemeinnützig orientierten Organisationen	39
	Literatur.	41
2	Verhandlungskonzepte	43
2.1	Lücke zwischen Praxis und Theorie	44
2.2	Verhandlungskonzept nach Harvard	44
2.3	Verhandlungskonzept von Schraner: Verhandlungen für schwierige Fälle	46
2.3.1	Das Konzept für schwierige Fälle	46
2.3.2	Wichtige Schritte im Konzept von Schraner	48
2.4	Verhandlungskonzept A-6 nach Dr. Marc Helmold.	51
2.5	Unterschiede und Ausprägungen der drei Konzepte	54
	Literatur.	56
3	Vorbereitung und Verhandlungsführung	57
3.1	Bestehen gegenseitige Interessen?	58
3.2	Die Zone einer möglichen Einigung: Zone of mutual Agreement (ZoMa) und erfolgreiche Tipps zur Identifikation eines Spielraums der gegenseitigen Einigung	60
	Literatur.	62
4	Sechs Schritte für den Verhandlungserfolg: Das A-6-Modell für Verhandlungen	63
4.1	Sechs Schritte zum Verhandlungserfolg.	65
4.2	Schritt 1 (A-1): Analyse der Verhandlungspartner und Determinierung der Ausgangsposition	66
4.2.1	Bewertung der Ausgangssituation	66
4.2.2	Analyse der Verhandlungspartner	67
4.2.3	Besonderheiten von Alpha-Typen	70
4.2.4	Aufbau und Nutzung von Informanten	72
4.2.5	Verhandlungsspielraum mit Minimal- und Maximalzielen determinieren: QKLT plus alpha-Methodik	73
4.3	Schritt 2 (A-2): Auswahl geeigneter Strategien und Taktiken	78
4.3.1	Situativer und agiler Einsatz von geeigneten Strategien und Taktiken	78

4.3.2	Strategien in Verhandlungen	79
4.3.3	Taktiken in Verhandlungen	82
4.4	Schritt 3 (A-3): Aufbau und Argumentation der Verhandlungen	88
4.4.1	Argumentationsgestaltung auf Basis von Motiven und Interessen	88
4.4.2	Konzentration auf Motive und Interessen, nicht auf Positionen	89
4.5	Schritt 4 (A-4): Ausführung der Verhandlungen (Verhandlungsführung)	91
4.5.1	Teilphasen der Verhandlungsführung	91
4.5.2	Allgemeine Regeln für erfolgreiche Verhandlungen	93
4.5.3	Macht des Verhandlungsortes	94
4.5.4	Frageformen und -techniken	94
4.5.5	Diskussionstypen	100
4.6	Schritt 5 (A-5): Abwehr von Gegenargumenten und Bekämpfen von Widerständen	102
4.6.1	Offener und versteckter Widerstand	102
4.6.2	Abwehr von Gegenargumenten	104
4.6.3	Positive und negative Verhandlungsführung zur Abwehr von Widerständen	106
4.6.4	Macht durch Kompetenz zeigen	107
4.6.5	Informale Macht und Organisationsstrukturen	108
4.7	Schritt 6 (A-6): Ausgestaltung der Verhandlungsergebnisse und Beachten der Vereinbarungen	109
4.7.1	Protokollierung und Ratifizierung der Vereinbarungen	109
4.7.2	Ausgestaltung der Vereinbarungen im internationalen Kontext	110
4.8	Empfehlungen zur effektiven Umsetzung des A-6- Verhandlungsmodells	114
	Literatur	116
5	Geeignete Werkzeuge für den Verhandlungserfolg	119
5.1	Die 5-Kräfte-Analyse (Porters Five Forces)	120
5.1.1	Nutzen des Modells	120
5.1.2	Verhandlungsmacht der Lieferanten	121
5.1.3	Verhandlungsmacht der Kunden	122
5.1.4	Bedrohung durch neue Wettbewerber	122
5.1.5	Bedrohung durch Substitute	123
5.1.6	Rivalität unter den Wettbewerbern	123
5.2	Die Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT)	124
5.3	Monetäre Risiken und Chancen (ROP-Analyse)	125
5.4	Profitabilitätsanalyse und -verbesserung (MEP)	126

5.5	5F-Konzept.	126
5.6	Empfehlungen für den Einsatz von geeigneten Werkzeugen.	127
	Literatur.	127
6	Nonverbale Kommunikation in Verhandlungen	129
6.1	Nonverbale Kommunikation	130
6.2	Positive und negative Signale	133
6.2.1	Aussenden positiver Signale als Empfehlung	133
6.2.2	Bewusster Einsatz von negativen Signalen	133
6.3	Signale der Körperhaltung	134
6.3.1	Positive Signale und Zeichen der Zustimmung	134
6.3.2	Ablehnende Signale	136
6.3.3	Überlegen und abwarten	139
6.3.4	Angriff der Gegenseite durch gezielte Attacken	141
6.3.5	Signale der Täuschung oder Unwahrheit.	142
6.3.6	Signale von Stress	145
6.4	Mimik: Was verraten Gesichtsausdruck und Augen?	148
6.4.1	Positive Mimik.	149
6.4.2	Negative Mimik, Ablehnung und Täuschung	149
6.4.3	Bewusste Täuschung durch Mimik	150
6.5	Empfehlungen: Analyse und Reaktion auf nonverbale Kommunikation	151
	Literatur.	153
7	Verhandlungen in unterschiedlichen Ländern	155
7.1	Aufbau und Beispiele.	157
7.2	Verhandlungen in Deutschland	159
7.2.1	Allgemeine Regeln.	159
7.2.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	159
7.3	Verhandlungen in Frankreich.	160
7.3.1	Allgemeine Regeln.	160
7.3.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	161
7.4	Verhandlungen in China.	162
7.4.1	Allgemeine Regeln.	162
7.4.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	165
7.5	Verhandlungen in den Vereinigten Staaten	165
7.5.1	Allgemeine Regeln.	165
7.5.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	167
7.6	Verhandlungen in Japan.	168
7.6.1	Allgemeine Regeln.	168
7.6.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	170

7.7	Verhandlungen in Indien	171
7.7.1	Allgemeine Regeln	171
7.7.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	172
7.8	Verhandlungen in Russland	173
7.8.1	Allgemeine Regeln	173
7.8.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	175
7.9	Verhandlungen in Großbritannien	175
7.9.1	Allgemeine Regeln	175
7.9.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	176
7.10	Verhandlungen in Dänemark	180
7.10.1	Allgemeine Regeln	180
7.10.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	181
7.11	Verhandlungen in Italien	182
7.11.1	Allgemeine Regeln	182
7.11.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	183
7.12	Verhandlungen in den Niederlanden	184
7.12.1	Allgemeine Regeln	184
7.12.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	185
7.13	Verhandlungen in Brasilien	186
7.13.1	Allgemeine Regeln	186
7.13.2	Erfolgreiche und fehlschlagende Strategien	187
7.14	Verhandlungen in Saudi-Arabien und arabischen Ländern	188
7.14.1	Allgemeine Regeln	188
7.14.2	Handlungsempfehlungen für Verhandlungen in Saudi-Arabien	189
7.14.3	Grundzüge des Islam	194
7.15	Zusammenfassung der Länderbeispiele	195
	Literatur	196
8	Verhandlungen bei Leistungsstörungen:	
	Nachforderungsmanagement	199
8.1	Leistungsstörungen und Nachforderungsmanagement	200
8.2	Nachforderungsmanager (Kontrakt-Manager)	201
8.3	Phasen im Nachtragforderungsmanagement	202
8.4	Empfehlungen für das Nachforderungsmanagement	204
	Literatur	205
9	Verhandlungen bei finanziellen Schwierigkeiten	207
9.1	Anzeichen für finanzielle Schwierigkeiten	208
9.1.1	Phasen einer finanziellen Krise	208
9.1.2	Strategische Krise	210

9.1.3	Profitabilitätskrise	210
9.1.4	Liquiditätskrise	210
9.1.5	Insolvenz	210
9.2	Empfehlungen zur Beseitigung von finanziellen Schwierigkeiten	210
9.2.1	Restrukturierung	210
9.2.2	Maßnahmen zur Erhöhung der Liquidität	211
9.2.3	Maßnahmen zur Reduzierung der kurzfristigen Verbindlichkeiten	214
	Literatur	215
10	Verhandlungen in komplexen Projekten	217
10.1	Definition und Eigenschaften von Projekten	218
10.2	Kritische Erfolgsfaktoren in Projekten	221
10.2.1	Schlüsselkriterien in Projekten	221
10.2.2	Integrationsmanagement	221
10.2.3	Umfangs- und Leistungsmanagement	221
10.2.4	Zeit- und Terminmanagement	221
10.2.5	Kostenmanagement	221
10.2.6	Qualitätsmanagement	222
10.2.7	Personalmanagement	222
10.2.8	Kommunikationsmanagement	222
10.2.9	Risikomanagement	222
10.2.10	Beschaffungsmanagement	222
10.3	Handlungsempfehlungen für Projektverhandlungen	223
	Literatur	223
11	Verhandlungen im Dienstleistungssektor	225
11.1	Charakteristika von Dienstleistungen	226
11.1.1	Besonderheiten des Dienstleistungsmarketings	226
11.1.2	Die 7 Ps	227
11.1.3	Die 3 Rs	228
11.1.4	Verhandlungen von Dienstleistungen	230
11.1.5	Verhandlungen im Einkauf	230
11.1.6	Verhandlungen bei Events	231
11.1.7	Verhandlungen im Rahmen von Kundenfeedbackmanagement	232
11.1.8	Gehaltsverhandlungen im Dienstleistungssektor	234
11.1.9	Die Bedeutung von Feedback bei Verhandlungen von Dienstleistungen	235
	Literatur	237

12	Zusammenfassung und Empfehlungen für den Verhandlungserfolg	239
12.1	Vorbereitung und Analyse als Voraussetzung für den Verhandlungserfolg	240
12.2	Schlüsselkompetenzen für internationale und interkulturelle Verhandlungen	240
12.3	Erfolgsfaktoren für den Verhandlungsdurchbruch	243
12.4	Erfolgsfaktoren für internationale Verhandlungen	244
	Literatur	246
13	Geeignete Werkzeuge und Anhänge	249
13.1	Anhang 1: Das Manuskript	250
13.2	Anhang 2: Prioritätenmatrix	250
13.3	Anhang 3: 5-Kräfte-Analyse	251
13.4	Anhang 4: SWOT-Analyse	251
13.5	Anhang 5: Prioritäten und Argumente	252
13.6	Anhang 6: A-6-Modell von Dr. Marc Helmold	252
13.7	Anhang 7: PESTEL-Analyse	253
13.8	Anhang 8: Bilanz	253
13.9	Anhang 9: Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	253
13.10	Anhang 10: Nachforderungsmatrix	254

Über die Autoren



Prof. Dr. Marc Helmold (M.B.A.) ist Professor an der Internationalen Hochschule Bad Honnef (IUBH) am Campus Berlin für Betriebswirtschaftslehre, Strategisches Management, Verhandlungen im internationalen Kontext und Supply Chain Management (SCM). Vor seiner Berufung zum Professor war er in unterschiedlichen Führungspositionen bei namhaften Unternehmen in der Automobil- und Bahnindustrie tätig. Von 2002 bis 2006 hat er als Führungskraft im Rahmen einer globalen Kooperation bei einem führenden Automobilhersteller in Japan gearbeitet und Verhandlungen im höheren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich durchgeführt. Neben der Tätigkeit in der Automobilindustrie war er von 2010 bis 2017 bei einem Hersteller für S-Bahnen, Straßenbahnen, Regional- und Schnellzügen tätig. Hier war er Leiter der Hauptabteilung Einkauf und Supply Chain Management (SCM) mit einem Einkaufsbudget im höheren dreistelligen Millionen-Euro-Bereich. In China war er bei der gleichen Firma von 2013 bis 2016 als Geschäftsführer der China-Aktivitäten für das internationale Einkaufsbüro (englisch: IPO, International Procurement Organization) und für den Vertrieb von Ersatzteilen in China verantwortlich. Insbesondere in Asien war die nachhaltige Berücksichtigung interkultureller Elemente bei allen Verhandlungen notwendig. Die Projektvolumina beliefen sich auch hier im dreistelligen Millionen-Euro-Bereich. Das Einkaufsbüro hatte ca. 70 Mitarbeiter an fünf Standorten in China. Seine Promotion hat er an der Universität zu Gloucestershire im Bereich des Lieferantenmanagements abgeschlossen. Im Jahr 2016 ist er zum Professor an der IUBH in Berlin berufen worden.

Parallel hat er seine eigene Beratungsfirma in der Prozessoptimierung gegründet. Im Rahmen dieser Tätigkeit führt Professor Helmold Schulungen für Praktiker und Akademiker im Bereich von Verhandlungen durch.



Dr. Tracy Dathe ist eine erfahrene Finanzexpertin und Hochschuldozentin auf dem Gebiet der multinationalen produzierenden KMUs. Von 2012 bis 2016, als CFO bei der Erich Jaeger Gruppe in der Automobilzulieferindustrie, war sie verantwortlich für die kaufmännische Gesamtleitung im deutschen Headquarter sowie für die Tochtergesellschaften in China, Frankreich, Italien, Schweden, Tschechien, der Türkei sowie in den USA. Von 2014 bis 2016 wurde sie zur italienischen Niederlassungsleiterin der Erich Jäger Gruppe berufen. Ihre Karriere startete Dr. Tracy Dathe bei der Hochtief AG/ Philipp Holzmann AG Sino-German Ertan Joint Venture in Südchina. Nach Stationen in verschiedenen Ländern wie Lesotho in Südafrika und Griechenland engagierte sich Dr. Dathe bei der Ina Schaeffler KG. Die akademische Laufbahn begann sie an der Chongqing Universität und setzte sie mit einem BWL-Studium an der Fernuniversität Hagen fort. In ihrem anschließenden Promotionsstudium an der University of Gloucestershire in Cheltenham/UK analysierte sie die Auswirkung der leistungsabhängigen Vergütung bei mittelständischen Unternehmen in China, Deutschland und Tschechien. Heute unterstützt Dr. Dathe mit ihrem Unternehmen Dr. Dathe Consulting & Trading mittelständische Betriebe und arbeitet nebenberuflich als Dozentin in den Lehrgebieten Finanzmanagement bzw. internationale Kommunikation an verschiedenen deutschen Hochschulen, u.a. an der Frankfurt School of Finance & Management in Frankfurt am Main, der International School of Management (ISM) sowie der Hochschule Trier. Ihre Expertise in internationalen Kooperationen mit China verdankt sie nicht zuletzt ihrer langjährigen Praxiserfahrung in der Industrie sowie ihrer chinesischen Herkunft.



Prof. Dr. Florian Hummel ist Professor an der IUBH Internationale Hochschule am Campus Berlin für Betriebswirtschaftslehre und Strategisches Management. Professor Hummel studierte an der University of Brighton (BA honours, Travel Management), der Cranfield University (MSc, Air Transport Management) und der University of Sheffield (Doctor of Education). Seinen ersten Ruf zum Professor erhielt er 2013 von der Cologne Business School. Er blickt auf Positionen im Airport Management und im internationalen Mietwagengeschäft zurück, bevor er nunmehr seit 15 Jahren im Management von privaten Hochschulen aktiv ist. Als Geschäftsführer zwei privater Bildungseinrichtungen hat er insbesondere die internationale Ausrichtung dieser Einrichtungen vorangetrieben und hierbei eine Vielzahl von internationalen Hochschulkooperationen unterschiedlichster Ausprägung verhandelt und begründet, von Dual- und Joint Degrees bis hin zum Aufbau und Betreiben von Campus-Locations ausländischer Hochschulen in Deutschland. Neben seiner jetzigen Tätigkeit als akademischer Leiter der IUBH Internationale Hochschule in Berlin, Hamburg, Erfurt und Hannover, ist er externer Gutachter für das Dublin Institute of Technology und ehrenamtlicher Director Marketing für den europäischen Arm von CHRIE, dem Council on Hotel, Restaurant and Institutional Education. Sein Lehr- und Forschungsbereich liegt im interkulturellen Management sowie in der Unternehmensstrategie, insbesondere im Dienstleistungssektor in den Bereichen Tourismus/Hotellerie und private Hochschulen.

Abkürzungsverzeichnis

3R	Retention, Related Sales und Referrals
7P	Product, Price, Place, Promotion, Physical Evidence, People, Process
AAA	American Arbitration Association
AG	Aktiengesellschaft
AHK	Auslandshandelskammer
BATNA	Best Alternative to a negotiated Agreement
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik
CIF	Cost, Insurance, Freight
CISG	United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods
CJV	Corporation Joint Venture
DAP	Delivered at Place
DDP	Duty, Delivery paid
DR	Doktor
EUR	Euro
EXW	ExWorks
FAS	Free alongside Ship
FCA	Free Carrier
FIE	Foreign Invested Enterprise
FOB	Free on Board
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
ICC	International Chamber of Industry and Commerce
IFM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IPO	International Procurement Organisation
IUBH	International University Bad Honnef
JIT	Just in Time

JV	Joint Venture
KMU	Kleiner und mittlere Unternehmen
LdO	Least desired Outcome
MaHeLeanCon	Dr. Marc Helmold Lean Consulting
M.B.A.	Master of Business Administration
MdO	Most desired Outcome
MEP	Margin Enhancement Plan
NGO	Non-Government Organization
NPO	Non-Profit Organization
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PESTEL	Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal Aspects
QKL	Qualität, Kosten, Logistik
QKLT	Qualität, Kosten, Logistik, Technik
ROP	Risks and Opportunities
SCM	Supply Chain Management
SWOT	Stärken-Schwächen-Analyse
UN	United Nations
VMI	Vendor Managed Inventory
WFOE	Wholly Foreign Owned Enterprise
ZoMA	Zone of mutual Agreement

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Kompetenzanforderungen in Verhandlungen	6
Abb. 1.2	Phasenmodell im strategischen Management – strategisches Dreieck.	7
Abb. 1.3	Strategische Pyramide.	10
Abb. 1.4	Die fünf wichtigsten Handelspartner Deutschlands – Exporte.	13
Abb. 1.5	Die fünf wichtigsten Handelspartner Deutschlands – Importe.	14
Abb. 1.6	Eigen- und Fremdfertigung im internationalen Kontext.	15
Abb. 1.7	Geschäftsführer Herr Li und Dr. Marc Helmold.	15
Abb. 1.8	Verhandlungskonzepte Win-Win, Win-Lose, Lose-Win, Lose-Lose ...	17
Abb. 1.9	Win-Win oder Win-Lose im Mittelpunkt der Verhandlungen.	18
Abb. 1.10	Verhandlungsstrategien in unterschiedlichen Kulturen.	20
Abb. 1.11	Kulturelemente in internationalen Verhandlungen	21
Abb. 1.12	Einkäufer-Verkäufer-Beziehungen	29
Abb. 1.13	Verhandlungsspielraum bei Geschäftsverhandlungen: Q-K-L-T plus Alpha.	29
Abb. 1.14	Q-K-L-T-Typologie in Verhandlungen	30
Abb. 1.15	Phasen eines Vorstellungsgesprächs	34
Abb. 1.16	Aspekte, die vor dem Vorstellungsgespräch recherchiert werden müssen	35
Abb. 1.17	Verhandlungsziele in Vorstellungsgesprächen	38
Abb. 2.1	Harvard-Konzept mit weichem und hartem Stil	45
Abb. 2.2	A-6-Verhandlungskonzept von Dr. Marc Helmold.	52
Abb. 2.3	Drehbuch/Verhandlungsmanuskript (Abschn. Anhang 2)	53
Abb. 3.1	Schaffung von Mehrwert in Verhandlungen	59
Abb. 3.2	Zone des gegenseitigen Einvernehmens	61
Abb. 4.1	Analyseelemente als erster Schritt der Verhandlungen.	67
Abb. 4.2	Unterscheidung und Typologie von Persönlichkeiten in Verhandlungen	70
Abb. 4.3	Aufbau und Nutzung von Informanten (V-Mann)	72
Abb. 4.4	Verhandlungsspielraum QKLT plus alpha	74

Abb. 4.5	Verhandlungsstrategien in Verhandlungen und der Einfluss auf Beziehung und Ergebnis	79
Abb. 4.6	Strategien und der Einfluss auf Beziehungsebene und Zeit	86
Abb. 4.7	Prioritätenmatrix für die Verhandlungen.	89
Abb. 4.8	Konzentration auf Motive des Verhandlungsgegners	90
Abb. 4.9	Ablauf von Verhandlungen und Teilphasen innerhalb der Verhandlungsführung (A-4)	92
Abb. 4.10	Symmetrische Sitzordnung	95
Abb. 4.11	Asymmetrische Sitzordnung	95
Abb. 4.12	Chaotische Sitzordnung	96
Abb. 4.13	Warnungen und Drohungen	105
Abb. 5.1	5-Kräfte-Analyse von Porter	120
Abb. 5.2	Stärken-Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)	125
Abb. 6.1	Nonverbale Kommunikation und Körpersprache	132
Abb. 6.2	Verhandlungs- und Gesprächseröffnung.	134
Abb. 6.3	Verhandlungs- und Gesprächseröffnung mit geöffneten Händen.	135
Abb. 6.4	Leicht vorgebeugte, offene Körperhaltung, Hände offen, offener Gesichtsausdruck, Notizen	137
Abb. 6.5	Signale der Ablehnung: Zurückgelehnt, Arme hinter dem Kopf verschränkt	138
Abb. 6.6	Signal der Ablehnung bzw. des absichtlichen Ausweichens durch Ablenkung.	139
Abb. 6.7	Signal des Abwartens oder Zweifels durch Abwägen von Alternativen	140
Abb. 6.8	Angriff durch Gegenseite durch gezielte Attacken	141
Abb. 6.9	Berühren des Ohrläppchens oder anderer Körperteile	143
Abb. 6.10	Berühren der Nase.	143
Abb. 6.11	Signal der Täuschung: kurzes Blinzeln, Weggucken oder Blick auf das Telefon	144
Abb. 6.12	Fingernägeln kauen.	146
Abb. 6.13	Krawatte richten	146
Abb. 6.14	Signal der Einigung: Zugewandte Position.	147
Abb. 6.15	Positive Signale im Gesichtsausdruck	149
Abb. 6.16	Negative Signale im Gesichtsausdruck.	150
Abb. 6.17	Signale der Täuschung im Gesichtsausdruck	151
Abb. 6.18	Analyse der nonverbalen Kommunikation	152
Abb. 7.1	Aufbau der Länderbeispiele	158
Abb. 7.2	Verhandlungen in Deutschland	160
Abb. 7.3	Verhandlungen in Frankreich	161
Abb. 7.4	Kompetenzanforderungen in Verhandlungen	165
Abb. 7.5	Verhandlungen in den USA	168
Abb. 7.6	Verhandlungen in Japan	171

Abb. 7.7	Verhandlungen in Indien	172
Abb. 7.8	Verhandlungen in Russland	174
Abb. 7.9	Verhandlungen in Großbritannien	176
Abb. 7.10	Verhandlungen in Dänemark	181
Abb. 7.11	Verhandlungen in Italien	184
Abb. 7.12	Verhandlungen in den Niederlanden	185
Abb. 7.13	Verhandlungen in Brasilien	188
Abb. 7.14	Verhandlungen in Saudi-Arabien	190
Abb. 8.1	Anforderungsprofil des Kontrakt-Managers	202
Abb. 8.2	Phasenmodell im Nachforderungsmanagement	203
Abb. 9.1	Phasen-Modell von Unternehmenskrisen	209
Abb. 9.2	Auswirkungen auf die Bilanz	212
Abb. 9.3	Auswirkungen auf die Gewinn-und-Verlust-Rechnung (GuV)	212
Abb. 10.1	Projektphasen	220
Abb. 10.2	Projektorganisation	220
Abb. 11.1	Unterschiedliches Beschwerdeverhalten	233
Abb. 11.2	Integration von Feedback in den Verbesserungsprozess	236

Tabellenverzeichnis

Tab. 1.1	Beispiele für den Kontextbezug: Kommunikation mit Briten (Englisch)	26
Tab. 1.2	Beispiele für den Kontextbezug: Kommunikation mit Briten (deutsche Übersetzung)	27
Tab. 1.3	Fragen und Antworten in Vorstellungsgesprächen	36
Tab. 1.4	Fragen und Antworten in Phase 5	37
Tab. 1.5	Beispiele für Verhandlungen in der Politik	40
Tab. 2.1	Fünf Grundprinzipien des Harvard-Konzepts	46
Tab. 2.2	Handlungsempfehlungen nach Schraner	51
Tab. 2.3	Handlungsempfehlungen nach Dr. Marc Helmold	54
Tab. 2.4	Vergleich und Ausprägungen der Verhandlungskonzepte	55
Tab. 3.1	Empfehlungen für die erfolgreiche Verhandlungsführung	61
Tab. 4.1	Besonderheiten von Alpha-Menschen	71
Tab. 4.2	Empfehlungen für Schritt A-1: Analysephase	77
Tab. 4.3	Geeignete Taktiken aus Praxissicht	82
Tab. 4.4	Empfehlungen für Schritt A-2: Auswahl geeigneter Strategien und Taktiken	87
Tab. 4.5	Argumentationsaufbau und -gestaltung	88
Tab. 4.6	Empfehlungen für Schritt A-3: Aufbau der Argumentation	91
Tab. 4.7	Teilphasen der Verhandlungsführung (Schritt A-4)	91
Tab. 4.8	Frageformen und -techniken in Verhandlungen	97
Tab. 4.9	Beispiele für offene Fragen	97
Tab. 4.10	Beispiele für geschlossene Fragen	98
Tab. 4.11	Beispiele für Alternativfragen	98
Tab. 4.12	Beispiele für Suggestivfragen	98
Tab. 4.13	Beispiele für Stimulierungs- und Motivationsfragen	99
Tab. 4.14	Beispiele für Rhetorikfragen	99
Tab. 4.15	Beispiele für Bestätigungsfragen	100

Tab. 4.16	Beispiele für Indirekte Fragen	100
Tab. 4.17	Diskussionstypen und Typologien in Verhandlungen	101
Tab. 4.18	Empfehlungen für Schritt A-4: Verhandlungsführung	101
Tab. 4.19	Empfehlungen für das Brechen von Widerständen	104
Tab. 4.20	Positive und negative Verhandlungsführung	107
Tab. 4.21	Empfehlungen für Schritt A-5: Außerkraftsetzen von Widerständen	109
Tab. 4.22	International Commercial Terms 2010 (Incoterms)	112
Tab. 4.23	Empfehlungen für Schritt A-6: Ausgestaltung des Vertrages	114
Tab. 4.24	Zusammenfassende Empfehlung zum A-6-Verhandlungsmodell	115
Tab. 5.1	Risiken – Opportunitäten	126
Tab. 5.2	Maßnahmen zur verbesserten Wirtschaftlichkeit	126
Tab. 5.3	Das 5F-Konzept für erfolgreiche Verhandlungen Englisch und deutsche Übersetzung der Begriffe	127
Tab. 5.4	Empfehlungen für Verhandlungswerkzeuge	127
Tab. 6.1	Signal der Zustimmung: Offene und vorgebeugte Haltung, Hände verschränkt	135
Tab. 6.2	Leicht vorgebeugte, freundliche und offene Körperhaltung, Ausgestreckte Hände sowie offener Gesichtsausdruck	136
Tab. 6.3	Leicht vorgebeugte, offene Körperhaltung, Hände offen, Offener Gesichtsausdruck, Notizen	137
Tab. 6.4	Zurückgelehnt, Arme hinter dem Kopf verschränkt	138
Tab. 6.5	Temporäre Ablenkung durch Mobiltelefon oder Laptop und Desinteresse	139
Tab. 6.6	Überlegen und abwarten	140
Tab. 6.7	Angriff der Gegenseite durch gezielte Attacken	142
Tab. 6.8	Berühren von Körperteilen wie Nase oder Ohren, Blinzeln oder Wegschauen	144
Tab. 6.9	Signale von Stress	147
Tab. 6.10	Signale der möglichen Einigung	148
Tab. 6.11	Positive Signale in der Mimik	150
Tab. 6.12	Negative Signale in der Mimik	151
Tab. 6.13	Empfehlungen für die nonverbale Kommunikation	152
Tab. 7.1	Länderaufstufung mit Besonderheiten in Verhandlungen	158
Tab. 7.2	Säulen des Islam	194
Tab. 7.3	Internationale und interkulturelle Verhandlungen	196
Tab. 8.1	Nachforderungsmanagement	204
Tab. 9.1	Gründe für Unternehmenskrisen	209
Tab. 9.2	Verhandlungen und Aktionen bei finanziellen Schwierigkeiten	214
Tab. 10.1	Projektkriterien	219
Tab. 10.2	Verhandlungen in Projekten	223

Tab. 11.1	Verhandlungen im Dienstleistungssektor.	236
Tab. 12.1	Vorbereitung und detaillierte Analyse zum Verhandlungserfolg	241
Tab. 12.2	Schlüsselkompetenzen für Verhandlungen.	241
Tab. 12.3	Das A-6-Verhandlungsmodell nach Dr. Marc Helmold.	244
Tab. 12.4	Elemente in internationalen Verhandlungen.	245
Tab. 12.5	Elf Empfehlungen für den Verhandlungserfolg	246