

Die neue Rolle eines CEOs in Verhandlungen

von Matthias Schraner

Ein CEO der alten Schule hatte alles im Griff. Er schickte seine Leute in die Verhandlungen mit der Losung: „Wenn es Probleme gibt, dann ruf mich an“. Er ließ sich gegen Ende des Prozesses vom Stand der Dinge berichten und erschien selbst erst zur finalen Verhandlung. Die beiden Parteien lagen nur noch geringfügig auseinander, der CEO gab mit dem „Präsidentenrabatt“ noch ein paar Prozentpunkte bei und die Einigung war da. Der CEO war innerhalb der alten Deutschland AG bestens vernetzt, man kannte sich, und wenn es Probleme gab, dann rief man sich gegenseitig an.

Der CEO der Digitalisierung hat nichts mehr im Griff. Seine Verhandlungsteams sind weltweit unterwegs, viele hat er noch nie persönlich getroffen. Das Reporting an ihn läuft schleppend, eher oberflächlich, er erhält wenig brauchbare Informationen. Probleme werden nicht an ihn berichtet, da man das Erscheinen des CEO fürchtet. Sobald ein CEO erscheint, das hat man gelernt, wird es teuer. So werden ständig positive Signale an den CEO gesendet, „alles ist gut, alles im Griff“. Die Verhandlungsmaterie ist extrem komplex, Experten arbeiten monatelang an einem Deal, Top-Juristen feilen wochenlang an den entscheidenden Formulierungen. Was will man da auch in Kurzform an den CEO berichten? Der CEO der Digitalisierung wird nicht nur zu wenig informiert, noch schlimmer, er wird regelrecht von den wichtigen Informationen abgeschirmt.

Wir haben die CEOs unserer Kunden befragt, welche großen Veränderungen in Verhandlungen auf sie zukommen. Es gibt 3 elementare Neuerungen:

- 1 Entscheidungen werden in Matrix Organisationen getroffen - man weiß nicht, wer an welcher Stelle wirklich entscheidet.
- 2 Die Verhandlungsmaterie ist so komplex, wie beispielsweise IP Rechte in einem chinesischen Joint Venture, das kann man nicht mehr überblicken.
- 3 Durch die schnelle Fluktuation bei Führungskräften und das Arbeiten in globalen Konzernen gibt es keinen langfristigen Beziehungsaufbau mehr.

An unserem Institut haben wir Lösungen erarbeitet:

- 1 **Das Verhandlungsteam muss von der Matrix Organisation abgekoppelt werden**
Eine Verhandlung ist ein Konflikt, der aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeit gelöst werden muss. Die Lösung wird erschwert, wenn zu viele Leute an der Lösung mitarbeiten. Je mehr Manager an diesem Prozess beteiligt sind, desto mehr Interessen gibt es zu wahren und desto geringer wird die mögliche Schnittmenge mit der Gegenseite.

Wir empfehlen einen Verhandlungsprozess mit der Negotiation Scorecard[®] aufzusetzen. Dabei nutzen wir die Erfahrungen aus Krisenstäben von FBI und Polizei. Es gilt drei Rollen zu besetzen. Der CEO wird als „Decision Maker“ die Ziele definieren und dem Team eine LTN - License To Negotiate mitgeben. Der „Commander“ überwacht ähnlich einem CFO oder COO den Prozess.

Der „Negotiator“ ist der klassische Verhandlungsführer, sitzt am Tisch und beherrscht die notwendigen Strategien und Taktiken.

Der Unterschied zur alten Welt ist, dass der CEO vor der Verhandlung mit einem kleinen Team die Ziele definiert, die Strategie festlegt und dann das Team innerhalb der Lizenz verhandeln lässt. Es gibt also keine Eskalation zum CEO und kein „Erscheinen“ am Ende. Der Konflikt wird im Team verhandelt, bis zum Ende - zur Einigung oder Nicht-Einigung.

- 2 **Das Ziel der Verhandlung muss so klar sein, dass man es auf einem iPhone ohne scrollen lesen kann**

Manche CEOs erzählen, dass man vor der Verhandlung die Ziele nicht genau bestimmen kann. Es gibt zu viele Unwägbarkeiten, zu viele Informationen könnten im Verlauf noch auftauchen und das Ziel in ein ganz neues Licht stellen. Das sind Ausreden. Ein Ziel muss klar definiert sein, sonst kann das Team nicht verhandeln. Formulierungen wie „wir wollen eine partnerschaftliche Einigung“ sind Wünsche, keine Ziele. Ein Ziel kann beispielsweise sein, dass der operative Gewinn 3 % betragen muss. Die Vertragslaufzeit, Risikoabwägungen und Haftungsausschluss werden vor der Verhandlung bestimmt. Preise, Zahlungsbedingungen und Volumen können dann im Team während der Verhandlung ohne weitere Rückfragen bestimmt werden. All diese Faktoren werden vor der Verhandlung genau definiert und in der Lizenz zur Verhandlung (LTN) aufgenommen. Das Ziel der Verhandlung wird vom CEO in kurzer und nicht interpretierbarer Form an das Verhandlungsteam gesendet. So kurz, dass man es auf dem iPhone ohne scrollen lesen kann. So werden auch komplexe Sachverhalte stark vereinfacht und verhandelbar gemacht.

- 3 **Beziehungsaufbau über Social Media**

Ein CEO kann nicht zu allen wichtigen Partnern in der globalen Welt ein gutes Beziehungsmanagement unterhalten. Sobald man erste Kontakte geknüpft hat, wird ein CEO abgelöst und alles beginnt wieder von vorne. Daher sucht man sich vor Beginn einer Verhandlung die Beteiligten der Gegenseite aus, die im weiteren Verlauf wichtig sein werden. Zu diesen Personen sucht man über LinkedIn oder Twitter Kontakt, man vereinbart erste Skype Meetings und telefoniert öfters mal



ereignisunabhängig. Sollte die Verhandlung in eine Sackgasse geraten, trifft man sich persönlich und spricht über Gemeinsamkeiten, nicht über den Konflikt.

CEO und CEO treffen sich zum Abendessen, gerade in Ländern mit politischer Einflussnahme ist die persönliche Präsenz wichtig. Die CEOs versichern sich gegenseitig den partnerschaftlichen Willen zur Einigung und vereinbaren, dass sie die Verhandlung nicht übernehmen werden. Sollte die Verhandlung zum Abschluss führen, dann trifft man sich wieder danach, nicht um den Abschluss herbeizuführen. Sollte es eine Nicht-Einigung geben, dann trifft man sich auch. Man spricht der Gegenseite Respekt zu, lobt sehr viel und betont Gemeinsamkeiten. Vielleicht gibt es ja irgendwann eine neue Runde, die Tür bleibt auf.

Digitalisierung benötigt Daten - der Kunde benötigt Kontrolle

von Dr. Stephan Melzer,
Sebastian Pawlowsky &
Prof. Dr. Martin Przewloka

Die digitale Transformation verschärft den Wettbewerb, die Ausrichtung auf den individualisierten Kunden und das Einnehmen der Kundenperspektive wird für die Unternehmen immer wichtiger. Das Zauberwort aus Sicht der Unternehmen ist schnell gefunden: Daten. Mit den richtigen Daten können Unternehmen ihre Angebote passgenau auf den Kunden ausrichten. Mit der zusätzlichen Vernetzung von Sensoren entstehen neue Datenquellen über sämtliche Wirtschaftszweige und Lebensbereiche hinweg, Stichwort „Internet of Things (IoT)“. Car-Sharing-Anbieter können etwa Daten über die Fahrweise der Nutzer in Verbindung mit ihren Interessen bringen. Aber wer hat die Hoheit über die Daten?

Theoretisch und formal mag klar sein, wem die Daten gehören; zugunsten der guten Beziehungen zu den Kunden scheint eine konkrete Legitimierung des Datenbesitzes den Unternehmen jedoch zunehmend attraktiv.

Diese Legitimierung des Umgangs mit Daten wird im B2B-Geschäft mit dem firmenübergreifenden Austausch von IoT-Daten erst recht relevant. Der platte Ausspruch mancher Konzerne „die Daten gehören mir“ versperrt den Unternehmen jedoch den Blick auf den Datenlieferanten, Kunde wie auch Geschäftspartner. Mehrwertdienste kön-

nen so sowohl im Sinne der Customer Experience wie im Sinne der B2B-Prozessdigitalisierung kaum entstehen.

Was ist die Lösung?

Ziel muss sein, dass Menschen ihre Datenverwendung jederzeit kontrollieren können und explizit die Datennutzung gestatten, bevor Unternehmen ihnen daraus abgeleitete Angebote machen. Diese haben daraus einen klaren Vorteil: Sie bewegen sich damit im Bereich der Rechtssicherheit, im Gegensatz zu vorher.

Mit myData bietet msg künftig eine Lösung dafür an: Die Plattform bewahrt alle Daten sicher auf und schafft Transparenz über alle bereitgestellten Daten. Ein Filter gestaltet den Datenaustausch zwischen Datensammler und -empfänger, von strikter Abschottung bis zu unbegrenzter Nutzung. Der Dateneigentümer kann sämtliche Datenflüsse profilbasiert über einen einzigen Datenmanager steuern, unabhängig von Ort und genutztem Endgerät. Dabei fungiert die Plattform nur als Mittler und hat selbst keinerlei Interesse an den Daten. Diese Eigenschaft in der Welt der Veränderungen hat einen Namen: Vertrauen. Wer sie schätzt? Vor allen Dingen der Kunde.



von oben nach unten:

Dr. Stephan Melzer,
Geschäftsbereichsleiter
Automotive bei msg

Sebastian Pawlowsky,
Senior Business Consultant
Automotive bei msg

Prof. Dr. Martin Przewloka,
Chief Digital Officer msg
Automotive und Professor
an der JLU Gießen und
THM Mittelhessen

www.msggroup.com



Über Matthias Schraner

Der Verhandlungsexperte **Matthias Schraner** wurde von Polizei und FBI für schwierigste Verhandlungen ausgebildet. Als Berater unterstützt er mit seinem Institut - SNI - die UN, globale Unternehmen und politische Parteien in schwierigen Verhandlungen.

Er ist Autor der Bücher »Verhandeln im Grenzbereich«, »Der Verhandlungsführer«, »Teure Fehler« und »Faule Kompromisse« sowie Verfasser zahlreicher Publikationen. Matthias Schraner berät Entscheidungsträger in Politik und Business in mehr als 40 Ländern, u.a. USA, China, Russland, Ukraine und Japan. Er ist Lehrbeauftragter für Verhandlungen an der Universität St. Gallen und Präsident der SNI LLC New York. Mit der von ihm entwickelten Negotiation Scorecard® werden zahlreiche Fortune 500 Companies unterstützt.