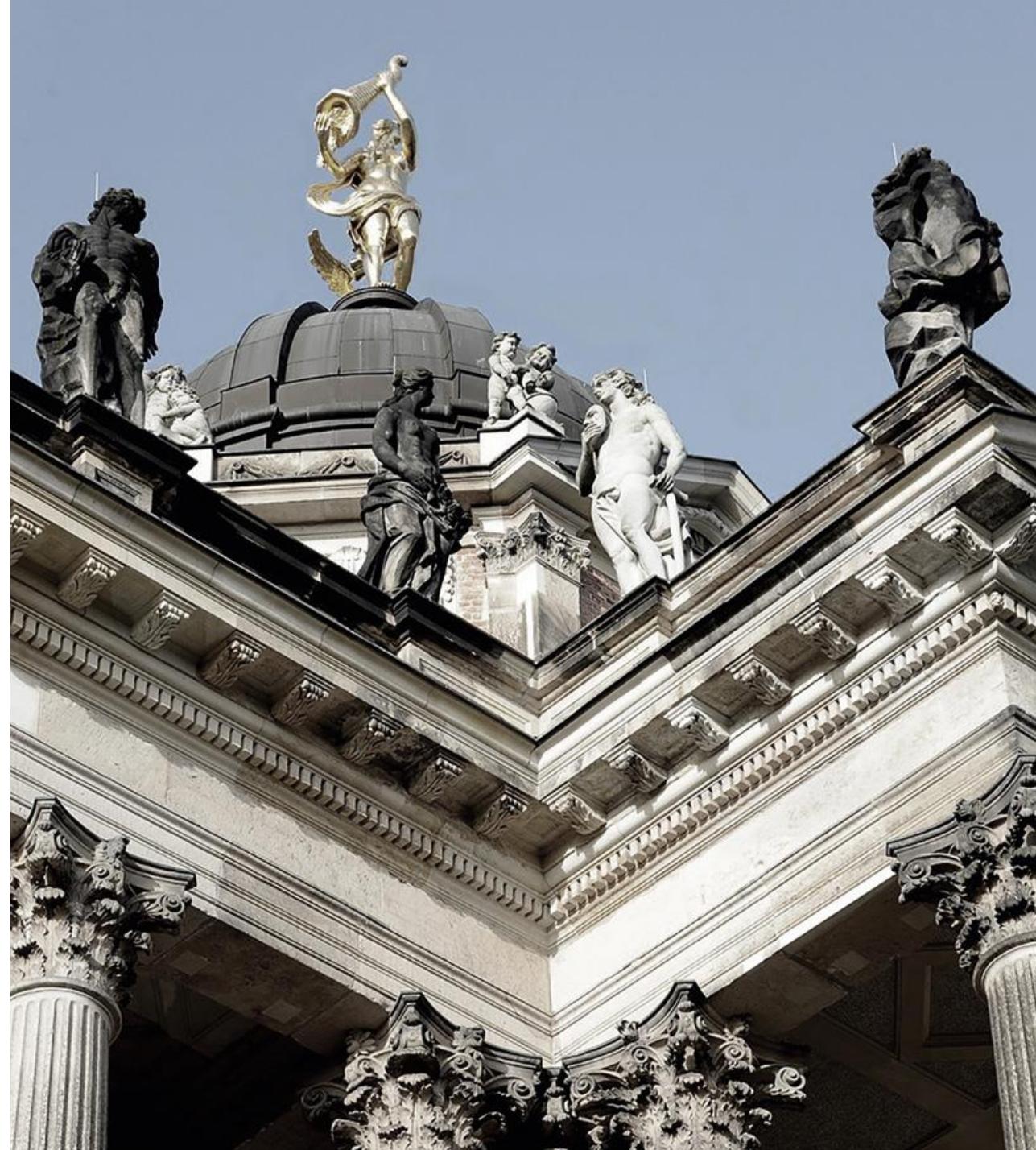


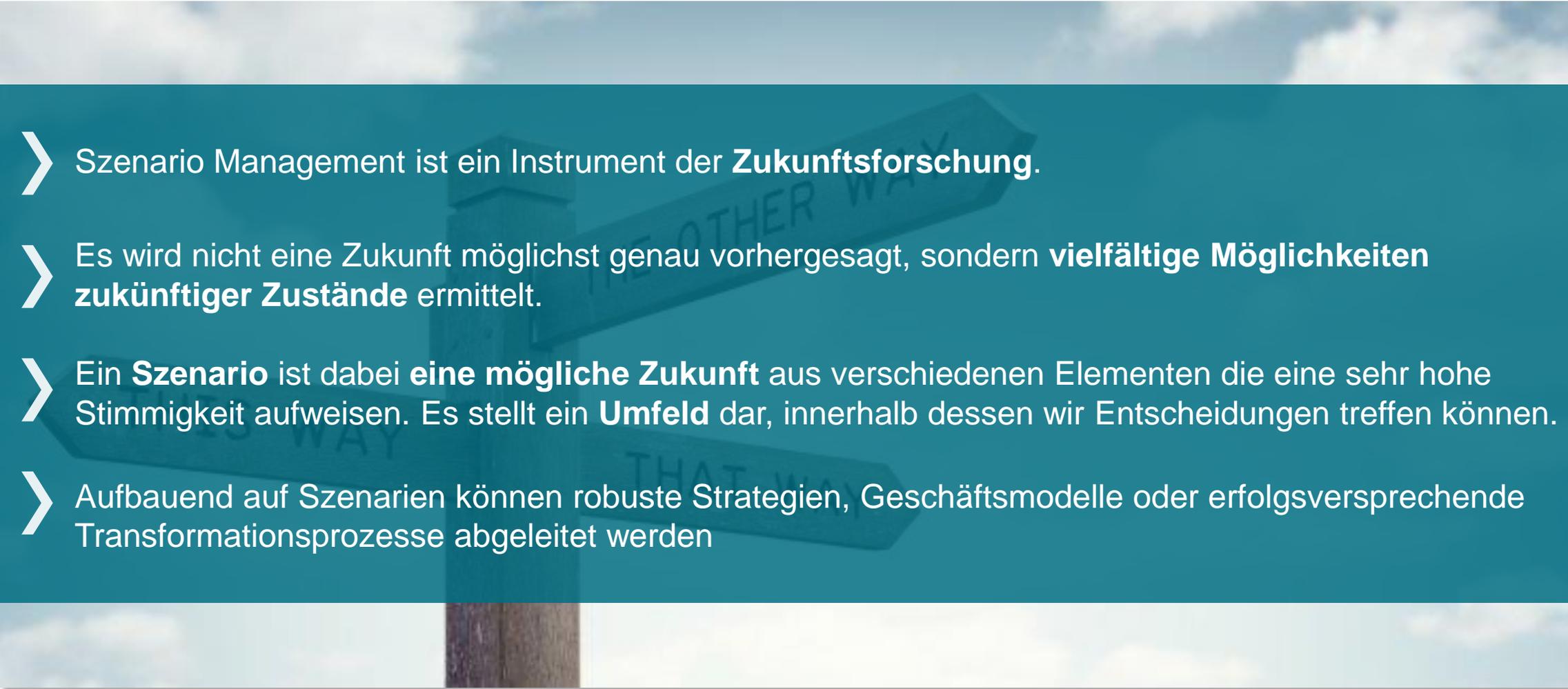
ZUKUNFTSSZENARIEN FÜR VERHANDLUNGEN

Globalisierung, Digitalisierung &
Corona – Auswirkungen der Pandemie
auf die Verhandlungswelt

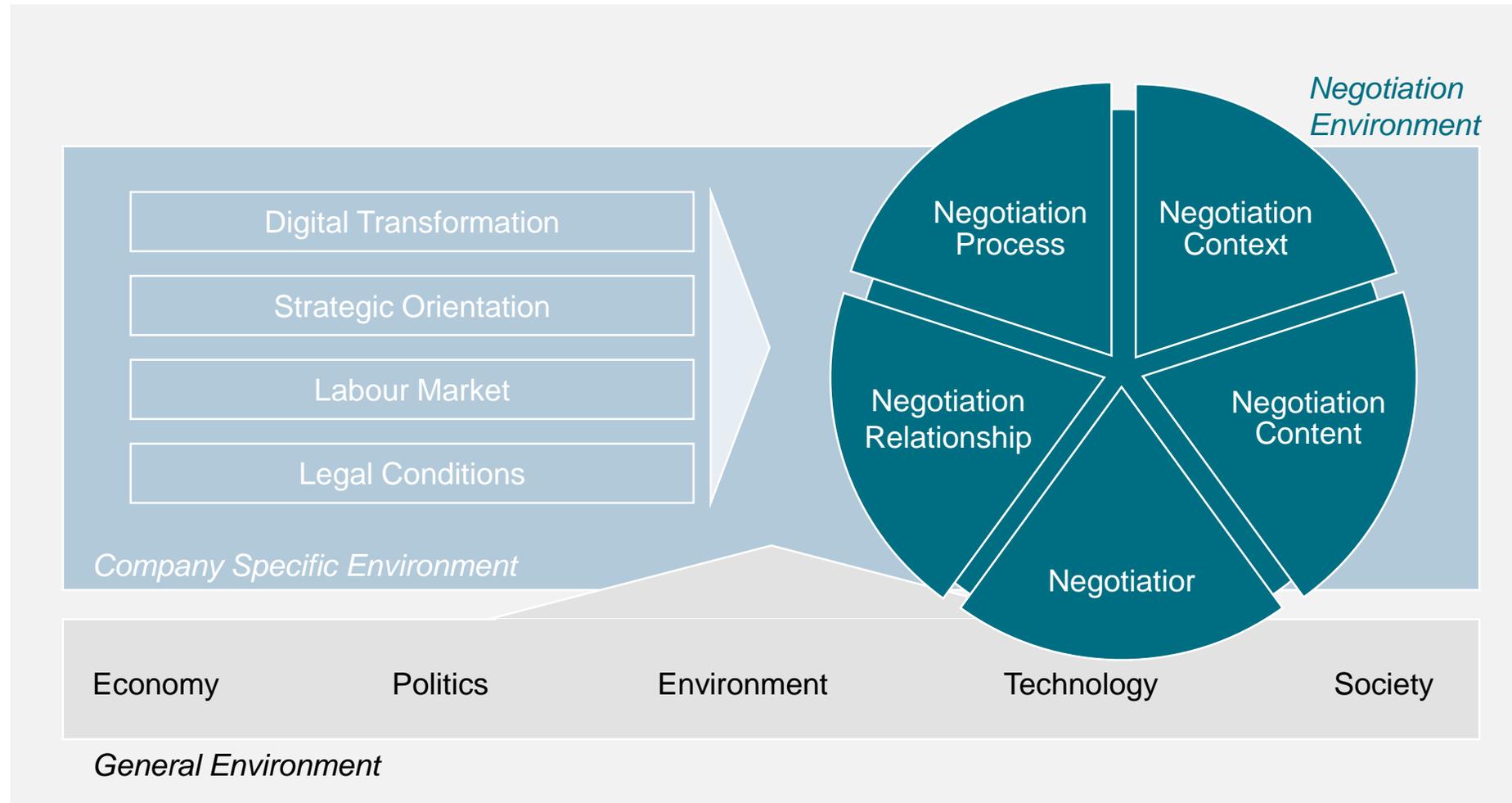
Sandra Haggemüller, M.Sc.
Patricia Oehlschläger, M.Sc.



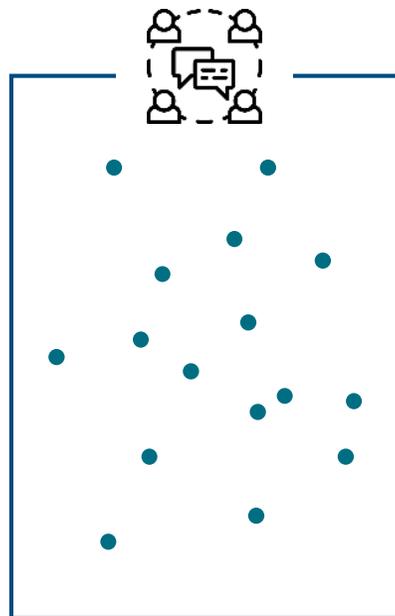
Szenarien sind Möglichkeiten der Zukunft, die als Basis für das Treffen zukunftssicherer Entscheidungen dienen können.

- 
- Szenario Management ist ein Instrument der **Zukunftsforschung**.
 - Es wird nicht eine Zukunft möglichst genau vorhergesagt, sondern **vielfältige Möglichkeiten zukünftiger Zustände** ermittelt.
 - Ein **Szenario** ist dabei **eine mögliche Zukunft** aus verschiedenen Elementen die eine sehr hohe Stimmigkeit aufweisen. Es stellt ein **Umfeld** dar, innerhalb dessen wir Entscheidungen treffen können.
 - Aufbauend auf Szenarien können robuste Strategien, Geschäftsmodelle oder erfolgsversprechende Transformationsprozesse abgeleitet werden

Die Szenario-Analyse führt eine umfassende Betrachtung von Verhandlungen im Jahr 2030 durch.

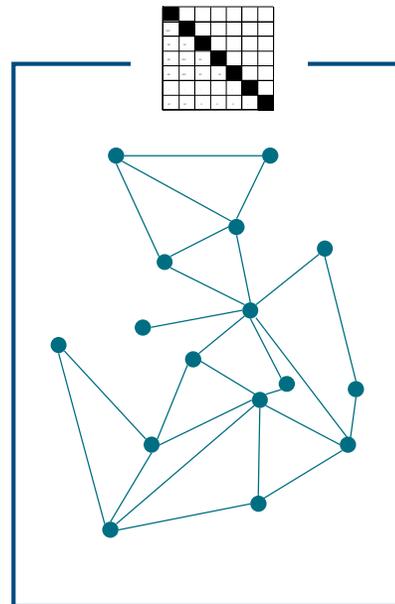


Das qualitative und auch quantitative Szenario-Vorgehen besteht aus 5 Phasen.



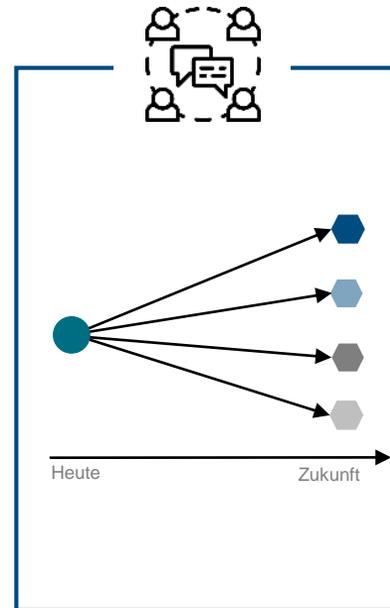
Einflussfaktoren
Identifikation

- ✓ 33 Experten
- ✓ 1.197 Faktoren-
nennungen
- ✓ 68 Einflussfaktoren



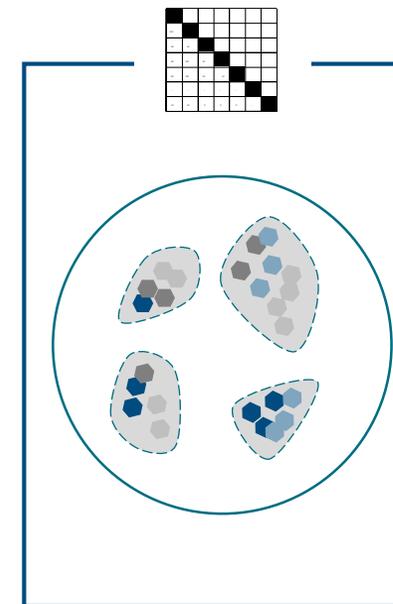
Schlüsselfaktoren
Identifikation

- ✓ 74 Experten
- ✓ 2.278 Einfluss-
bewertungen
- ✓ 17 Schlüsselfaktoren



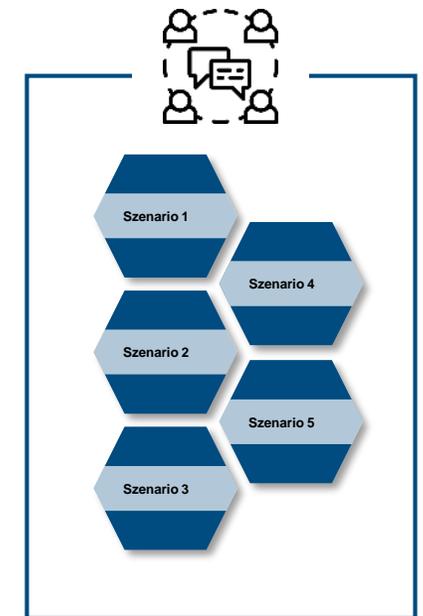
Zukunftsprojektion
der Schlüsselfaktoren

- ✓ 28 Experten
- ✓ 7 Workshops
- ✓ 71 Projektionen



Szenariobildung

- ✓ 88 Experten
- ✓ 3.721 Konsistenz-
bewertungen
- ✓ 5 Szenarien



Szenario-
interpretation

Aus einer Vielzahl von Einflussfaktoren haben sich 17 Schlüsselfaktoren als besonders relevant herausgestellt.

General Environment



Gesundheitsentwicklungen
und -risiken (Pandemien)



Technologische Entwicklungen
und (Open) Innovation



Rohstoffknappheit



Globaler Klimawandel



Wirtschaftliche
Machtverschiebungen

Company Specific Environment



Lieferketten



War for Talents



Kooperationsmodelle



Datenmanagement
und -nutzung



Datensicherheit

Negotiation Environment



Persönliche Verhandlungs-
erfahrung und -fähigkeiten



Komplexität und Schwierigkeit der
Verhandlung



Verhandlungsmedium



Gestaltung von
Verhandlungstaktiken



Gestaltung von
Verhandlungsstrategien



Kommunikation und Informations-
austausch in Verhandlungen



Zielsetzung in Verhandlungen

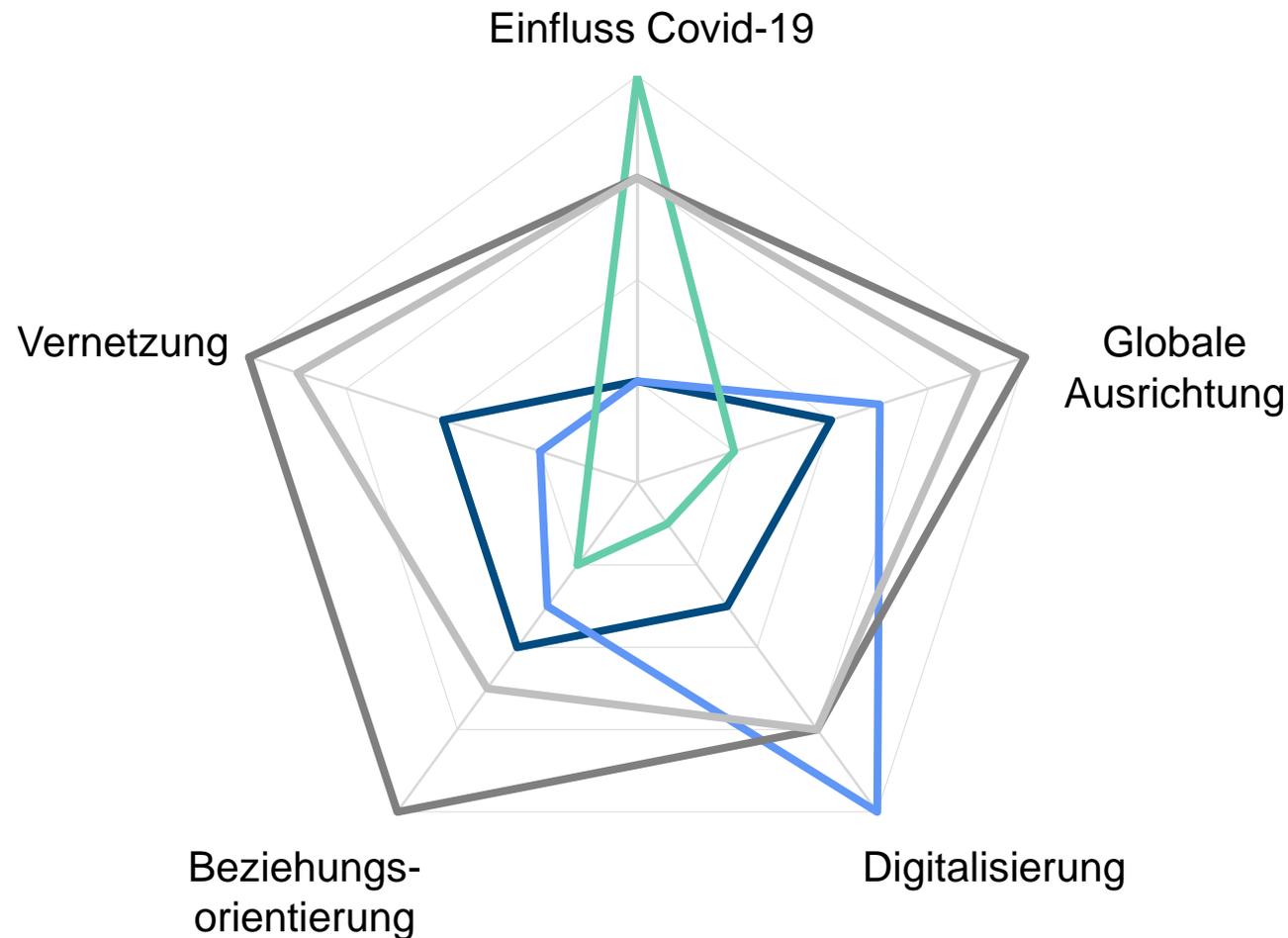


2030

5 Szenarien charakterisieren Verhandlungen im Jahr 2030.



Die Betrachtung der Szenarien im Zusammenspiel zeigt klare Tendenzen zu einzelnen Ausprägungen auf.





Szenario 1 – Business as Usual



Veränderungen finden nur sehr schleichend statt und die Corona-Pandemie nimmt kaum Einfluss auf die Wirtschaft



- ✓ Szenario würde auch ohne Corona vorkommen
- ✓ Langsame, aber stetige Anpassung der Wirtschaft an technologische Veränderungen und Ziel einer ressourceneffizienten Produktion
- ✓ die Wirtschaftsmächte (China/Europa/Amerika) fördern die internationale und langfristige Zusammenarbeit und globale Lieferketten



- ✓ **Hohe Anforderungen an Verhandler** durch komplexe und eher schwierige Verhandlungen (Flexibilität und Soft Skills sind gefragt)

- ✓ **Ergebnisorientierte** Zielsetzung

- ✓ **Win/lose** Strategie, Integrativität nur selten genutzt – je nach Machtposition und Verhandlungsobjekt



- ✓ Hohe Interaktion über viele Medien – **Face-2-Face** bleibt jedoch besonders wichtig



Im Zentrum steht das eigene Unternehmen und dessen Wachstum – alle Handlungen werden daran orientiert.



Unternehmen entwickeln eigene Systemlösungen um sich durch Vorsprünge vom Wettbewerb und Verhandlungspartnern abzugrenzen.



Der Fachkräftemangel verstärkt die Back End (Personal ohne spezifische Verhandlungsfähigkeiten) und Front End (erfahrende Verhandlungsführer) Aufteilung. Maßnahmen zum Kompetenzaufbau (Schulungen), Abwerben von erfahrenen Verhandlern und Mitarbeiterbindung sind dringend notwendig.



Szenario 2 – Digital Intelligence



Veränderungen sind technologiegetrieben und die Corona-Pandemie nimmt kaum Einfluss auf die Wirtschaft



- ✓ Szenario würde auch ohne Corona vorkommen
- ✓ Neue Technologien verändern die Wirtschaft nachhaltig
- ✓ Datenmanagement und –schutz steht im Zentrum unternehmerischer Aktivitäten
- ✓ Nur unbeständige und flüchtige Zusammenarbeit der Wirtschaftsmächte (China/ Europa/ Amerika)
- ✓ Durch **Standardisierung** verlieren Verhandlungen an Komplexität (Flexibilität und Soft Skills je nach Automatisierungsgrad kaum nötig)
- ✓ **Ergebnisorientierte** Zielsetzung
- ✓ **Kompetitive, unpersönliche** Verhandlungen in denen hohe **Risiken** eingegangen werden können
- ✓ Verhandlungen finden fast ausschließlich **online** statt - Einsatz verschiedenster Medien, bis sich einige wenige etablieren



Im Zentrum steht die Steigerung der Effizienz, die zu einer Beschleunigung/ Automatisierung der Verhandlungsprozesse führt.



Technologien und Big Data verschaffen Vorteile in jeder Verhandlungsphase (v.a. Vorbereitung und Controlling) gegenüber dem Verhandlungspartner.



Verhandlungen verlieren an Bedeutung, da optimale Ergebnisse automatisiert ermittelt werden und durch die transparente Vergleichbarkeit von Produkten sind Face-2-Face-Verhandlungen überflüssig.

A scenic view of a multi-tiered waterfall cascading over mossy rocks in a forest. The water flows from a rocky ledge on the left, through a series of smaller falls, and then over a large, flat rock surface before dropping into a pool at the bottom. The surrounding area is lush with green moss and ferns, and the background shows a dense forest of green trees.

Szenario 3a – Powerful Network:
The Route to Collaboration



Veränderungen fördern Zusammenarbeit und die Corona-Pandemie nimmt starken Einfluss auf die Wirtschaft



- ✓ Szenario wird durch Corona beschleunigt
- ✓ Die Wirtschaft entwickelt technologische Innovation und nachhaltige Geschäftsmodelle
- ✓ Die Wirtschaftsmächte (China/Europa/Amerika) treiben gegenseitig den Wandel voran – China nimmt die führende Position ein



- ✓ Globale Lieferketten und eine intensive weltweite Zusammenarbeit der Unternehmen verdeutlichen die globale Vernetzung

- ✓ Die zunehmende Komplexität von Verhandlungsprozessen und Produkten macht **flexible** Verhaltensweisen notwendig

- ✓ **Soft Skills** sind aufgrund einer transparenten und hohen Interaktion von großer Bedeutung



- ✓ Starke Vernetzung führt zur Neu-Priorisierung der Verhandlungsinhalte, gemeinsame Ziele und **win/win Lösungen** im Vordergrund stehen



Das Denken in Systemen, zur Generierung von Wachstum sowie Verbesserung Effektivität steht im Zentrum eines großen Netzwerkes.



Zugunsten der Schonung von Ressourcen werden vielfältige Maßnahmen wie z.B. Online-Verhandlungen getroffen.



Durch die Etablierung von Schwellenländern als Verhandlungspartner müssen verstärkt kulturelle Aspekte im Netzwerk Berücksichtigung finden.



Verhandlungen sind die Grundlage für neue Innovationen, wodurch der Aufwand für einzelne stark steigt, sich die Anzahl aber reduziert. Den Einkaufs- und Vertriebsabteilungen kommt damit auch ein höherer Stellenwert zu.



Szenario 3b – Powerful Network:
The Route to Predominance



Veränderungen fördern die Überlegenheit Einzelner und die Corona-Pandemie nimmt starken Einfluss auf die Wirtschaft



- ✓ Szenario wird durch Corona beschleunigt
- ✓ Die Wirtschaft entwickelt technologische Innovation und nachhaltige Geschäftsmodelle für eine Balance zwischen Ressourcennutzung und -effizienz



- ✓ Globale Lieferketten und eine intensive weltweite Zusammenarbeit der Unternehmen verdeutlichen die globale Vernetzung



- ✓ Die ständige Suche nach Innovationen zur Verteidigung der Marktstellung verschiebt die Macht zu einzelnen großen Playern



- ✓ Die zunehmende Komplexität von Verhandlungsprozessen und Produkten macht **flexible** Verhaltensweisen notwendig, über die nur wenige qualifizierte Arbeitnehmer verfügen
- ✓ Partner distanzieren sich durch eine vorherrschende **win/lose** Strategie, die Nachrangigkeit von Prozesszielen und den Einsatz gezielter Taktiken zur Täuschung, jedoch bestehen zu wichtigen Verhandlungspartnern auch **intensive Beziehungen**



Der Fokus von Unternehmen ist stark an den eigenen Interessen orientiert, um die eigene Machtposition zu verteidigen.



Ziel ist es, die besten und innovativsten Partner für das eigene Netzwerk zu gewinnen, um im System Stabilität zu erlangen. Wechselnde Allianzen und Strukturen sorgen allerdings für Unsicherheit und geringes Vertrauen zwischen den Partnern.



Um alle Risiken für Verhandlungen innerhalb der Netzwerke überblicken zu können ist der Einsatz von externen Beratern notwendig.



Szenario 4 – System-Crash



Veränderungen schaffen Isolation und die Corona-Pandemie nimmt starken Einfluss auf die Wirtschaft



- ✓ Szenario würde nicht ohne Corona vorkommen
- ✓ Die Wirtschaft bleibt hinsichtlich technologischer Entwicklungen und Nachhaltigkeit eher zurück
- ✓ Mit Abschottung der USA erfolgt eine allgemeine Abschottung der Länder mit eigennützigem Fokus



- ✓ Der Schwerpunkt liegt auf lokalen Lieferketten und Kooperationen zur besseren Absicherung der Verfügbarkeit von Produkten
- ✓ Zur besseren Absicherung präferieren Arbeitnehmer **monetäre Incentivierung** – die Nachfrage nach qualifizierten Verhandlern ist sehr hoch



- ✓ Verhandler wollen **Unsicherheit reduzieren** und vermeiden daher Komplexität mit standardisierten Verhandlungen nach festen Regeln
- ✓ **Win/lose** Strategie und Kompetitivität steht im Vordergrund, Risiken werden bestmöglich vermieden



Aufgrund geringerer Wirtschaftsleistungen und Investitionen finden weniger Verhandlungen statt. Die Anzahl potenzieller Verhandlungspartner verringert sich durch die Krise.



Solidarität existiert nur bei wirklich relevanten Verhandlungspartnern. Grundsätzlich ist es eher schwierig Beziehungen zu neuen Verhandlungspartnern aufzubauen.



Die Minimierung von Unsicherheit und geringe Komplexität führen zu weniger Paketlösungen, der Ausrichtung an der Reservationslösung und einer verringerten Entscheidungsfreudigkeit.

Szenario 3a (Powerful Network: The Route to Collaboration) wird von Experten am wahrscheinlichsten eingeschätzt.



“

*If you do not think about
your future, you cannot
have one“*

John Galsworthy

