

Hochschule Düsseldorf
University of Applied Sciences

HSD



UNIVERSITATEA
BABEȘ-BOLYAI



TURKU AMK

Online Negotiations

-

**An Analysis of the Importance and Impact of Different
Negotiation Competencies**

Bachelor's Thesis



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Bachelor-Thesis

Wie kann ein Rahmenkonzept zur Entwicklung von Online-Verhandlungskompetenzen für Studierende gestaltet werden?

Eine Forschungsarbeit im Rahmen des BNCOW-Projekts,
gefördert durch das EU-Programm Erasmus+

Vorgelegt von:

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

am 24.07.2025

Erstprüfer: Prof. Dr. Kati Lang

Zweitprüfer: Luk Edner

Bearbeitungszeitraum: 02.05.2025 - 25.07.2025

Eigenständigkeitserklärung

„Hiermit bestätige ich, dass ich die vorliegende Bachelor-Thesis selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Sämtliche sinngemäß und wörtlich entnommenen Textstellen aus der Literatur bzw. dem Internet wurden unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.“

ChatGPT wurde in dieser Bachelorarbeit als Formulierungshilfe verwendet.

Düsseldorf, 24.07.2025

Ort, Datum

A solid black rectangular box used to redact the signature of the author.

Unterschrift

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Aufbau und Methodik der Arbeit.....	1
1.2 Problemstellung und Relevanz	2
1.3 Ziel der Arbeit und die Forschungsfrage	3
1.4 BNCOW-Projekt.....	3
1.5 Befunde früherer Abschlussarbeiten	4
1.6 Einordnung der eigenen Arbeit	5
2. Umfrageerkenntnisse	6
2.1 Umfragekontext und Methodik	6
2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse.....	7
3. Experteninterviews	10
3.1 Einleitung und Methodik.....	10
3.2 Experteninterview [REDACTED]	11
3.3 Experteninterview [REDACTED]	15
3.4 Zwischenfazit	19
4. Best-Practice-Beispiele aus Hochschulen und Universitäten	20
4.1 Nutzung des Sales Labs für praxisnahe Verhandlungstrainings an der HSD .	20
4.2 Verhandlungswettbewerbe.....	23
4.3 Online-Kurse und Seminare	26
4.4 Zwischenfazit	27
5. Verwendung von innovativen Lehrmethoden	28
5.1 Lernansatz mit Künstlicher Intelligenz.....	28
5.2 KI-Chatbots als didaktisches Werkzeug.....	30
5.3 KI-Agenten	31
5.4 Einsatz im Verhandlungstraining.....	32
6. Entwicklung eines Rahmenkonzepts.....	35
6.1 Integration in die Lehrveranstaltungen an der HSD	35

6.1.1 Analyse der bestehenden Module und Anpassungen	36
6.1.2 Entwicklung eines neuen Pflichtmoduls „Online Negotiation Skills“	38
6.1.3 Entwicklung eines Workshop bzw. Wahlmoduls	43
6.2 Scoring-Modell: Vergleich klassischer Lehrformate	46
6.2.1 Auswahl und Definition der Bewertungskriterien	47
6.2.2 Scoring der drei Formate: Pflichtmodul, Workshop und Integration	49
6.2.3 Ergebnis und Zwischenfazit	51
6.3 Escape-Verhandlungsspiel als hybrides Lernkonzept.....	52
6.3.1 Einleitung	52
6.3.2 Aufbau und Methodik	52
6.3.3 Didaktische Grundidee und Lernziele	53
6.3.4 Integration ins Curriculum	55
6.3.5 Durchführungsort und Rahmenbedingungen	56
6.3.6 Spielverlauf (Räume, Rätsel und Aufgaben)	58
6.3.7 Abschluss (Reflexion und Nachbereitung)	66
7. Fazit und Ausblick	67
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	V
Literaturverzeichnis	VI
Anhang	X

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AI	Artificial Intelligence (Künstliche Intelligenz)
BNCOW	Business Negotiation Competencies in Online World
CRM	Customer Relationship Management
ca.	circa
ECTS	European Credit Transfer and Accumulation System
EOBN	European Online Business Negotiation Competition
ESC	Die European Sales Competition
FH	Fachhochschule
GPT	Generative Pre-trained Transformer
HSD	Hochschule Düsseldorf
KI	Künstliche Intelligenz
MS	Microsoft Teams
Q&A	Questions and Answers
QR	Quick Response-Code
SWOT	Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse
u.a.	unter anderem
WIE	Wirtschaftsingenieurwesen Elektrotechnik
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit ist Teil des Erasmus+-Projekts „Business Negotiation Competencies in Online World“ (BNCOW). Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Alle Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1.1 Aufbau und Methodik der Arbeit

Zunächst wird die zunehmende Relevanz von Online-Verhandlungskompetenzen erörtert. Ausgehend von der Verlagerung von Verhandlungsprozessen in digitale Umgebungen wird die zentrale Problemstellung skizziert und im aktuellen Forschungsstand verortet. Darauf aufbauend werden die übergeordnete Zielsetzung sowie die Leitfrage formuliert, die darauf abzielt, ein didaktisch fundiertes Rahmenkonzept zur Förderung von Online-Verhandlungskompetenzen für Studierende zu entwickeln. Dieses Konzept wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit individuell auf den Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen Elektrotechnik (WIE) an der Hochschule Düsseldorf (HSD) zugeschnitten. Anschließend erfolgt die Einbettung in den institutionellen Kontext des EU-geförderten Erasmus+-Projekts BNCOW, wobei Aufbau, beteiligte Partner und thematische Arbeitspakete vorgestellt werden. In direkter Anknüpfung an zuvor durchgeführte Bachelorarbeiten an der HSD werden deren Ergebnisse und Limitationen kritisch reflektiert, um die theoretische und methodische Ausgangsbasis zu schärfen.

Im methodischen Teil werden quantitative und qualitative Ansätze kombiniert. Zunächst wurde im Rahmen des Praxisprojekts eine standardisierte Online-Umfrage unter deutschen und internationalen Studierenden der am BNCOW-Projekt beteiligten Hochschulen durchgeführt. Dabei lieferten deskriptive Kennzahlen und Korrelationsanalysen ebenso wie die qualitative Auswertung offener Antworten erste Einblicke in die Bedarfe und Erfahrungen der Zielgruppen. Ergänzend liefern zwei leitfadengestützte Experteninterviews mit Berufseinsteigern im technischen Vertrieb praxisnahe Erkenntnisse zu den Herausforderungen und Best Practices digitaler Verhandlungen sowie zur Hochschulausbildung.

Eine Best-Practice-Analyse ausgewählter Verhandlungslehrformate (z. B. das Sales Lab oder Verhandlungswettbewerbe) und die Beleuchtung innovativer Lehrmethoden runden die empirische Basis ab. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wird ein Rahmenkonzept entwickelt. Anhand eines Scoring-Modells wird überprüft, in welcher Form dieses in das bestehende Curriculum integriert werden kann. Darauf aufbauend wird ein Lösungskonzept in Form eines interaktiven, gamifizierten Lehrformats vorgestellt. Im abschließenden Fazit werden die zentralen Erkenntnisse gebündelt, methodische Einschränkungen kritisch reflektiert und konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, die eine nachhaltige Integration des Rahmenkonzepts in bestehende Curricula ermöglichen und zugleich Anknüpfungspunkte für weitere Forschung aufzeigen.

1.2 Problemstellung und Relevanz

Die fortschreitende Digitalisierung und die Etablierung hybrider Arbeitswelten verlagern den Geschäftsaustausch zunehmend in virtuelle Räume. Da viele Geschäftsbeziehungen heute international und digital abgewickelt werden und Unternehmen verstärkt auf ortsunabhängige, internationale Teams setzen, gewinnen Online-Verhandlungen im technischen Vertrieb sowohl in der Berufspraxis als auch im Studium zunehmend an Bedeutung.¹

Gleichzeitig unterscheiden sich Online-Verhandlungen deutlich von herkömmlichen Präsenz-Verhandlungen, insbesondere in ihren Kommunikations- und Verhandlungsstrategien im digitalen Raum: Nonverbale Signale sind eingeschränkt, technische Störungen können den Ablauf beeinträchtigen und die Wahrnehmung kultureller Nuancen ist erschwert.² Der wissenschaftliche Mitarbeiter [REDACTED] erläutert im Experteninterview, dass Studierende trotz dieser speziellen Herausforderungen an Hochschulen nur selten gezielt auf Online-Verhandlungen vorbereitet würden.³ Hochschulen stehen damit vor der Aufgabe, ihre Lehrpläne anzupassen und praxisnahe Trainingsformate zu integrieren, um Studierende optimal auf diese relevante Form der Geschäftskommunikation vorzubereiten.

¹ Vgl. (Donchak, McClatchy, & Stanley, 2022)

² Vgl. Anhang: Umfrageauswertung

³ Vgl. [REDACTED] Expertengespräch, 2025)

Die Entwicklung und Umsetzung eines passgenauen Vorbereitungskonzepts könnte dazu beitragen, die Lücke zwischen universitärem Lehrangebot und den Anforderungen in der Berufspraxis zu schließen. Studierende, die Online-Verhandlungen souverän führen, würden dadurch ihre Beschäftigungsfähigkeit steigern und den Übergang in den Beruf erleichtern. Fundierte Online-Verhandlungskompetenzen eröffnen Bachelor-Absolventen zudem potenziell Zugang zu internationalen Projekten und verbessern ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Arbeitsmarkt.

1.3 Ziel der Arbeit und die Forschungsfrage

Ziel dieser Arbeit ist die Erarbeitung eines praxisorientierten, didaktischen Rahmenkonzepts, mit dem Studierende systematisch darauf vorbereitet werden, Online-Verhandlungen erfolgreich zu führen. Im Zentrum steht die Forschungsfrage: *„Wie kann ein Rahmenkonzept zur Entwicklung von Online-Verhandlungskompetenzen gestaltet werden?“*. Ergänzend wird untersucht, wie die Lücke zwischen dem universitären Curriculum und den Anforderungen im späteren Berufsalltag geschlossen werden kann, und inwiefern die aus Unternehmenssicht notwendigen Kompetenzen mit den Erwartungen und Vorstellungen der Studierenden übereinstimmen.

1.4 BNCOW-Projekt

Das „Business Negotiation Competencies in Online World“-Projekt wurde durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Union mitbegründet und mit 250.000 € gefördert. Im Fokus steht die Verbesserung digitaler Verhandlungskompetenzen. Beteiligt sind vier europäische Partnerhochschulen: die HSD, die Fachhochschule Wiener Neustadt (Österreich), die Babeş-Bolyai-Universität (Rumänien) und die Turku University of Applied Sciences (Finnland), die jeweils eigene Arbeitspakete übernehmen und so gemeinsam zur Entwicklung praxisnaher Online-Verhandlungsformate beitragen.⁴

⁴ Vgl. (Business Negotiation Competencies in Online World, 2025)

Das Projekt zielt darauf ab, die Kompetenzen von Studierenden im Bereich der digitalen internationalen Geschäftsverhandlungen zu stärken. Durch die Zusammenarbeit europäischer Hochschulen soll eine „Community of Practice“ aufgebaut werden, die den Austausch fördert und früh im Studium talentierte Studierende an Unternehmen vermittelt.

1.5 Befunde früherer Abschlussarbeiten

Im Rahmen des BNCOW-Projekts, dessen Abschluss diese Arbeit bildet, wurden an der HSD bereits zwei thematisch eng verwandte Bachelorarbeiten verfasst. Zum einen beschäftigte sich [REDACTED] in seiner Arbeit mit dem Thema „*Online Negotiations: An analysis of the importance and impact of different negotiation competencies*“⁵, zum anderen analysierte [REDACTED] [REDACTED] den „*Status Quo der Forschung von Verhandlungen auf Managementebene*“⁶.

[REDACTED] fokussierte sich auf die Frage, welche Kompetenzen in klassischen sowie digitalen Verhandlungssituationen besonders wichtig sind und wie diese praxisnah entwickelt werden können. Basierend auf einem fundierten Literaturüberblick (u. a. zu Concession-Strategien, Ankereffekten, Emotionen und Technologietrends) sowie acht Interviews mit Experten aus dem Bereich Einkauf und Vertrieb, identifizierte er sechs Schlüsselkompetenzen: Kommunikation, Vorbereitung, Flexibilität, Beziehungsaufbau, strategisches Denken und technologische Souveränität. Jede der Kompetenzen wurden von den Interviewpartnern als „hoch“ bis „sehr hoch“ relevant für Online-Verhandlungen eingestuft. Ein zentrales Ergebnis seiner Arbeit ist, dass der souveräne Umgang mit digitalen Tools, insbesondere mit Video- und Kollaborationsplattformen, aktiv eingeübt werden muss, um technische Unsicherheiten zu vermeiden. Zur gezielten Förderung dieser Fähigkeiten entwickelte Theisen ein didaktisches Konzept mit hybriden Übungsszenarien. Dieses sieht eine Kombination aus theoretischem Input, praxisnahen Simulationen, strukturiertem Feedback sowie einem coaching-gestütztes Selbststudium vor und zielt darauf ab, das Konzept curricular zu verankern.

⁵ Vgl. [REDACTED], 2023)

⁶ Vgl. [REDACTED], 2023)

■■■■■ widmet sich im ersten Teil seiner Arbeit einem theoretischen Vergleich von Face-to-Face-, Online- und Hybrid-Verhandlungen hinsichtlich ihrer Charakteristika, der eingesetzten Medien, psychologischer Prozesse und typischer Abläufe. Im zweiten Teil führte er eine Umfrage unter deutschen Studierenden durch, um deren Erfahrungen mit und Wahrnehmung von Online- sowie Präsenzverhandlungen zu untersuchen.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass Online-Verhandlungen signifikante Vorteile hinsichtlich Zeit- und Kosteneinsatz bieten. Gleichzeitig werden sie jedoch aufgrund fehlender nonverbaler Signale und technischer Unsicherheiten als herausfordernder wahrgenommen als Präsenz-Verhandlungen. Zudem offenbart die Studie eine deutliche Diskrepanz zwischen dem in der Literatur empfohlenen Aufwand zur Verhandlungsvorbereitung von bis zu 80 % der gesamten Verhandlungszeit⁷ und dem von den Studierenden tatsächlich empfundenen Aufwand, der sich meist im Bereich von 21 – 60 % bewegt.⁸ Stemmler leitet daraus die Empfehlung ab, Verhandlungskompetenzen im Hochschulkontext stärker praxisnah zu vermitteln. Er plädiert für die Integration technologischer Ansätze wie Augmented Reality in Verhandlungsseminare, um Studierende in allen drei Formaten, Präsenz, Online und Hybrid, gezielt zu trainieren und ihre Handlungssicherheit zu erhöhen.

1.6 Einordnung der eigenen Arbeit

Diese Bachelorarbeit knüpft unmittelbar an die Erkenntnisse von ■■■■■ und ■■■■■ an und erweitert diese um eine ausführliche quantitative Erhebung unter nationalen und internationalen Studierenden, leitfadengestützte Experteninterviews mit Berufseinsteigern sowie eine inhaltliche und modulare Analyse der Lehrveranstaltungen im Fachbereich WIE an der HSD. Während ■■■■■ und ■■■■■ primär theoretische Grundlagen analysierten und erste konzeptionelle Vorschläge erarbeiteten, liegt der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der konkreten Erstellung sowie der möglichen praktisch-didaktischen Umsetzung eines Rahmenkonzepts zur Förderung von Online-Verhandlungskompetenzen im Hochschulkontext.

⁷ Vgl. (Kleinaltenkamp, Plinke, & Geiger, 2013), S. 278

⁸ Vgl. ■■■■■ (2023), S.21

2. Umfrageerkenntnisse

Im Rahmen des Praxisprojekts mit dem Titel „Analyse einer Umfrage zu Online-Verhandlungen und Entwicklung einer Grundlage für eine Handlungsempfehlung“ wurde vorbereitend auf diese Arbeit eine Online-Umfrage durchgeführt, die erste Erkenntnisse liefert. Die wichtigsten Ergebnisse werden in diesem Abschnitt zusammengefasst, während eine detaillierte Ausarbeitung der Umfrage im Anhang zu finden ist.⁹

2.1 Umfragekontext und Methodik

Die Umfrage wurde im Rahmen des europäischen Erasmus+ Projekts BNCOW zwischen dem 23. Oktober und 26. Dezember 2024 durchgeführt. Die ursprüngliche Umfrage von [REDACTED] aus der Bachelorarbeit „*Status Quo der Forschung von Verhandlungen auf Managementebene*“ wurde neu evaluiert und um einen internationalen Antwortdatensatz erweitert, um die Ergebnisse beider Umfragen vergleichbar zu machen. An dieser Umfrage beteiligten sich Bachelorstudierende der am Projekt BNCOW teilnehmenden Hochschulen und Universitäten.

Die Befragung wurde sowohl in deutscher als auch in englischer Sprache erstellt und erfolgte anonymisiert, online über Microsoft Forms. Verbreitet wurde diese über hochschulinterne Kanäle und im direkten E-Mail-Kontakt mit den am Projekt beteiligten Professoren der internationalen Hochschulen und Universitäten. Dies ermöglichte eine hohe Teilnehmerzahl und eine differenzierte Analyse verschiedener kultureller Hintergründe. Insgesamt nahmen 192 Studierende an der Umfrage teil. Die deutschsprachige Version beantworteten 152 Studierende, vorwiegend von der HSD und der FH Wiener Neustadt. An der englischsprachigen Umfrage beteiligten sich 40 Studierende, hauptsächlich von der Babeş-Bolyai-Universität und der Turku University of Applied Sciences. Einzelne Studierende der FH Wiener Neustadt nahmen ebenfalls an dieser teil.

⁹ Vgl. Anhang: Eigene Umfrageauswertung

Die Umfrage beinhaltet 38 Fragen verschiedener Fragetypen. Durch Filterfragen wurden ausschließlich Studierende mit Verhandlungserfahrung berücksichtigt (n=138). Neben Bedingungsfragen, die die Befragten gezielt weiterleiteten, gab es auch Skalenbewertungen von 1 bis 5, wobei 5 den stärksten Grad an Zustimmung meint. Offene Fragestellungen gaben die Möglichkeit, freie Antworten hinzuzufügen.

Für die Auswertung der erhobenen Daten wurde Excel verwendet. Dabei wurden Mittelwerte berechnet und Korrelationen analysiert, um Zusammenhänge zwischen Verhandlungserfahrung, Trainingsbeteiligung und der Wahrnehmung von Online-Verhandlungen aufzudecken. Ergänzend wurden offene Antworten mit einer qualitativen Inhaltsanalyse untersucht, um zentrale Themen und wiederkehrende Muster zu identifizieren. Unvollständige oder widersprüchliche Antworten wurden von der Analyse ausgeschlossen, um die Datenqualität zu sichern.

Ziel der Umfrage ist es, herauszufinden, inwieweit Studierende auf Online-Verhandlungen vorbereitet sind und welche Erfahrungen, Herausforderungen und Einschätzungen sie in diesem Bereich haben. Die Befragung richtet sich gezielt an Studierende mit Verhandlungserfahrung. Erfasst werden ihre individuellen Lernwege sowie die bevorzugten Verhandlungsformate. Ein besonderer Fokus der Umfrage liegt auf dem Vergleich von Online- und Face-to-Face-Verhandlungen. Dabei werden sowohl die wahrgenommenen Herausforderungen als auch die Vorteile beider Formate analysiert. Zudem wird erhoben, wie effektiv die Studierenden bisherige Verhandlungstrainings einschätzen und welche Rolle sie ihnen in der Verhandlungsvorbereitung beimessen.

2.2 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der Umfrage im Rahmen des BNCOW-Projekts verdeutlichen, dass deutsche und internationale Studierende in nahezu allen Phasen von Verhandlungen unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Deutsche Studierende favorisieren eine strukturierte, faktenbasierte Herangehensweise, während internationale Studierende Flexibilität, Beziehungsorientierung und kulturelle Sensibilität in den Vordergrund stellen. Diese Unterschiede zeigen sich sowohl in den Nutzungspräferenzen (zum Beispiel hybride Formate vs. reine Präsenzformate) als auch in der Wahrnehmung von

Chancen und Risiken digitaler Verhandlungsformate. Die Studierenden sehen deutliche Vorteile in Zeitersparnis, Ortsungebundenheit, Flexibilität und Kosteneinsparungen. Demgegenüber betrachten sie technische Probleme, Authentizitätsdefizite und die Schwierigkeit, online einen überzeugenden ersten Eindruck zu hinterlassen, als zentrale Herausforderungen.

Zudem verfügen deutsche Studierende insgesamt über mehr praktische Verhandlungserfahrung in beruflichen und privaten Kontexten („Learning by Doing“), nehmen jedoch seltener an formalen Trainings teil. Während nur 27 % der deutschen Studierenden an solchen Trainings teilnehmen, liegt der Anteil bei den internationalen Studierenden bei 70 %. In internationalen Studiengängen sind Praxis-Workshops und Seminare stärker in den Lehrplan integriert, was den Fokus auf einen besonders praxisorientierten Lehr-Ansatz verdeutlicht. Diese curricularen Unterschiede unterstreichen, wie wichtig eine systematische Verankerung von Verhandlungstrainings in Deutschland ist, um für internationale Verhandlungen adäquat ausgebildet zu sein.

Im direkten Kommunikationsvergleich nutzen deutsche Studierende bevorzugt Face-to-Face-Gespräche, E-Mails und Telefonate, während internationale Studierende häufiger Videokonferenzen und digitale Plattformen einsetzen. Die Verhandlungserfahrung zeigt, dass sowohl Präsenz- als auch hybride Formate häufiger genutzt werden als reine Online-Trainings. Die Effizienz und Ortsungebundenheit digitaler Veranstaltungen werden gleichermaßen anerkannt. Technische Barrieren und die eingeschränkte nonverbale Kommunikation schränken die Akzeptanz digitaler Formate jedoch ein.

Die beiden Umfragen wurden zusammengeführt und relevante Korrelationen untersucht, wobei r den Pearson-Korrelationskoeffizienten darstellt. Eine gründliche Vorbereitung korreliert stark mit der wahrgenommenen Effektivität virtueller Verhandlungen ($r = 0,79$ bei internationalen Studierenden). Auffällig ist außerdem die exakte Korrelation zwischen wahrgenommenen Herausforderungen und der Anzahl der benötigten Verhandlungsepisoden ($r = 1,00$). Sie gibt einen Hinweis darauf, dass Online-Formate neben der Investition in die Vorbereitungszeit vor allem methodische Instrumente (Checklisten, Rollenspiele, SWOT-Analysen) und eine effiziente Kommunikationsstrategie erfordern könnten, um technische und kommunikative

Hürden zu überwinden. Knapp 60 % der Befragten halten eine Vorbereitungszeit von 21 % bis 60 % der gesamten Verhandlungsdauer für angemessen, was die Umfrageergebnisse von Stemmler bestätigt.¹⁰

In der Argumentationsphase stellen 85 % der internationalen, aber nur 25 % der deutschen Studierenden Unterschiede zwischen Face-to-Face- und Online-Verhandlungen fest. Internationale Teilnehmende gewichten Beziehungsaufbau, nonverbale Signale und sprachliche Nuancen stärker. Diese Aspekte müssen im virtuellen Raum bewusst kompensiert werden. Deutsche Studierende hingegen sehen in ihrer Effizienz und Technikaffinität einen Ausgleich für fehlende nonverbale Hinweise. Diese Diskrepanz unterstreicht die Notwendigkeit, Verhandlungstrainings gezielt auf die Kompensation eingeschränkter nonverbaler Hinweise, die Optimierung des ersten Eindrucks und die Anpassung an kulturelle Kommunikationsgewohnheiten auszurichten.

Zudem machen die Ergebnisse deutlich, in welchem Maße kulturelle Unterschiede das Verhalten und die Einstellung zu Online-Verhandlungen prägen. Die digitale Verhandlungsführung bietet zwar zahlreiche Vorteile, erfolgreiche Online-Verhandlungen gehen jedoch weit über eine rein funktionierende technische Routine hinaus. Es empfiehlt sich daher, curriculare Anpassungen vorzunehmen, um Verhandlungskompetenzen als festen Bestandteil des Studiums zu etablieren. Eine sorgfältige, methodisch fundierte Vorbereitung sowie die bewusste Integration interkultureller, kommunikativer und technischer Kompetenzen sind hierfür zentral. Ein hybrides Lernkonzept für die Vermittlung von Verhandlungen sollte die genannten Aspekte verbinden, um basierend auf den Umfrageergebnissen einen ganzheitlichen Ansatz darzustellen. Auf diese Weise werden Studierende auf die komplexen Anforderungen moderner Verhandlungsformen im internationalen Arbeitsmarkt vorbereitet.

¹⁰ Vgl. (■■■■■ 2023), S.51

3. Experteninterviews

3.1 Einleitung und Methodik

Zur Ergänzung der quantitativen Erhebung wurden zwei halbstrukturierte Experteninterviews mit [REDACTED] ([REDACTED]) und [REDACTED] ([REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] von [REDACTED])¹¹ durchgeführt. Ziel der Interviews war es, praxisnahe Einblicke in die digitale Verhandlungsführung zu gewinnen und zugleich die Relevanz sowie mögliche Lücken der Hochschulausbildung in diesem Bereich zu evaluieren.

Beide sind Berufseinsteiger mit Verhandlungserfahrung im technischen Vertrieb und waren bereits als Werkstudenten in ihrem Unternehmen tätig. Dadurch agieren sie als Schnittstelle zwischen universitärem Studium und Unternehmenspraxis. [REDACTED] ist im Innendienst tätig und unter anderem für die Angebotserstellung zuständig, während [REDACTED] im Produktmarketing arbeitet und häufig auch im Außendienst unterwegs ist. Beide sind ehemalige Bachelor-Studierende der HSD im Studiengang WIE (WS 2017/18 bis WS 2020/21) und haben ihren Master 2024 an der Bergischen Universität Wuppertal in Energiemanagement abgeschlossen. Die Verbindung von praktischer Vertriebserfahrung und akademischer Ausbildung bildet die Grundlage für eine fundierte Analyse digitaler Verhandlungsprozesse im Rahmen dieses Forschungsvorhabens.

Zu Beginn der Interviews wurden Thema und Ziel der Bachelorarbeit erläutert und auf Anonymität sowie Vertraulichkeit hingewiesen. Die beiden circa (ca.) einstündigen Gespräche fanden vor Ort an der HSD statt und wurden als auditive Aufnahme mit dem Smartphone aufgezeichnet. Die Analyse erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse, um zentrale Muster und praxisrelevante Erkenntnisse zur digitalen Verhandlungsführung sowie Optimierungspotenziale in der hochschulischen Ausbildung zu identifizieren. Der konkrete Interviewleitfaden und die Links zu den beiden Interviews befinden sich im Anhang.¹²

¹¹ Vgl. ([REDACTED] 2025), international führende Unternehmensgruppe in der Messtechnik

¹² Vgl. Anhang: Experteninterviews

Das Interview wurde zu Beginn durch eine kurze Einführung in Zielsetzung und Aufbau des Leitfadens eröffnet und mit einem abschließenden Austausch zu verschiedenen Konzeptideen beendet. Der halbstrukturierte Leitfaden ist in vier Themenblöcke mit insgesamt 14 Kernfragen unterteilt, die sich auf Erfahrungen mit verschiedenen Verhandlungsformaten, Online-Verhandlungen und den digitalen Arbeitsalltag, die Vorbereitung digitaler Verhandlungsformate sowie auf Hochschulmodule und entsprechende Verbesserungsvorschläge beziehen.¹³

3.2 Experteninterview

■■■■■ ist Inside Technical Sales Manager bei ■■■■■. Im Innendienst ist er primär für die technische Auslegung, Angebotserstellung und Kundenbeziehungspflege zuständig. Seine Einblicke beruhen auf seiner täglichen Erfahrung in Online- und Telefonverhandlungen im technischen Vertrieb. Im Innendienst fänden rund 90 % seiner Preis- und Rabattverhandlungen spontan in direkten Kundenanrufen telefonisch über Xphone statt. Während seiner Telefonate ziehe er kontinuierlich operative Daten aus SAP und Salesforce heran, um Konditionen, Stückzahlen, Margen sowie frühere Nachlässe und Rahmenvereinbarungen zu ermitteln. Online-Meetings setze er nur selten ein, nutze sie intern aber für komplexere technische Sachverhalte z. B. zur gegenseitigen Bildschirmfreigabe oder Absprachen in Microsoft Teams (MS Teams).

Im Allgemeinen halte er eine strukturierte Verhandlungsvorbereitung für essenziell, um im Gespräch spontan aufkommende Themen zu vermeiden und fundierte Entscheidungen treffen zu können. Obwohl die Digitalisierung den Zugang zu Informationen vereinfache, ersetze sie nicht die gründliche Einarbeitung in individuelle Verhandlungsprozesse. Dabei halte er es für unerlässlich, die grundlegenden Prinzipien der Verhandlungsführung zu beherrschen.

■■■■■ beschreibt seine Vorbereitungsstrategie als intuitives Handeln bei spontanen Verhandlungen. Dabei stelle die fehlende Vorbereitungszeit eine erhebliche Herausforderung dar, da eingehende Anrufe oder Online-Meetings ohne ausführliche Einarbeitung in die Kundensituation beantwortet werden müssten. Ihm zufolge

¹³ Vgl. Anhang: Interviewleitfaden

müssten daher bereits im Vorfeld ein gewisses Know-how vorhanden sein und strukturierte Gesprächsprotokolle bereitstehen, damit eine schnelle und fundierte Reaktion möglich sei. Zudem müssten die Rahmenbedingungen bekannt sein, um Verhandlungen nicht unvorbereitet zu führen, und damit diese Informationen unterstützend für die eigene Argumentation sein. Entscheidend sei dabei auch, welche strategische Rolle der Kunde für das Unternehmen in Bezug auf den Angebotswert spiele und was seine Zielsetzung sei. In der Vorbereitungsphase könnten Fehler durch Recherche vermieden werden, indem im Vorfeld das verfügbare Budget des Kunden und Erfahrungswerte recherchiert, eine Untergrenze (Walk-away-Position) definiert und alle Entscheidungsträger identifiziert würden. So stelle er eine schlüssige Gegenüberstellung der Produkt-Mehrwerte zur Konkurrenz sicher und liefere bei Nachlassgewährungen stets eine nachvollziehbare Begründung.

Der Einsatz von Online-Meetings mit Kameraeinsatz habe sich seit der Corona-Pandemie im Unternehmen als flexible und zeitsparende Ergänzung etabliert. Das gelte insbesondere für kleinere, standardisierte Verhandlungen und technisch orientierte Abstimmungen, bei denen die Bildschirmteilung im Vordergrund stehe. Diese könnten effizient online abgewickelt werden, da Anfahrtszeiten, Smalltalk und Vorbereitungsphasen entfielen und die Gesprächspartner schneller zum Kern der Verhandlung vordringen könnten. Zudem läge ein zentraler Vorteil von Online-Verhandlungen in der schnellen Erreichbarkeit und im unmittelbaren Zugriff auf sämtliche Kundendaten während des Gesprächs.

Andererseits fehle in reinen Online- oder Telefonformaten die nonverbale Kommunikation. Mimik, Gestik und emotionale Reaktionen seien nicht wahrnehmbar, sodass sich Verhandlungsspielräume schwerer abschätzen ließen und der Gesprächspartner nur unzureichend einzuschätzen sei. Technische Störfaktoren wie instabile Verbindungen oder Ausfälle von Kamera und Ton könnten zudem den Ablauf erschweren. Die digitale Umgebung biete, wie er kürzlich in einer internen Schulung zur Verhandlungsführung erfahren habe, weniger Raum für psychologische Verhandlungstechniken, da Einkäufern die unmittelbare Präsenz fehle und der Verhandler so mehr Distanz hätte und Zeit gewinnen könne, sachlich zu reagieren.

■■■■■ halte Präsenztermine aufgrund seiner Erfahrung bei umfangreichen oder strategisch bedeutsamen Verhandlungen für vorteilhaft, da mehrere Entscheidungsträger involviert seien und persönliche Begegnungen eine gezieltere Einflussnahme sowie Vertrauensbildung ermöglichen. Dabei könne sich jedoch der Entscheidungsprozess im Gegensatz zu digitalen Verhandlungen verlängern, da Abstimmungsprozesse zwischen den Entscheidungsträgern mehr Zeit in Anspruch nähmen. Vor-Ort-Meetings könnten langfristig nicht vollständig durch digitale Formate ersetzt werden. Persönliche Begegnungen in den Unternehmensräumlichkeiten ermöglichen einen ungeteilten Fokus auf den Kunden und eine Intensivierung der Bindung, was der Kunde wertzuschätzen wisse.

Für die Zukunft rechne er damit, dass Online-Verhandlungen und Präsenz-Meetings jeweils ihren festen Platz behielten und nicht vollständig verdrängt würden. Kleine Verhandlungen mit wenigen Beteiligten eigneten sich gut für das digitale Format, da sie schnell und flexibel abgewickelt werden könnten. Während komplexe, großvolumige Geschäfte weiterhin persönlichen Kontakt vor Ort erforderten, um Vertrauen aufzubauen und die Gesprächspartner wirklich kennenzulernen. Insgesamt müssten beide Ansätze daher weiter koexistieren und je nach Verhandlungsgegenstand sowie Teilnehmerzahl sorgfältig abgewogen werden.

■■■■■ beschreibt, dass sein Bachelorstudium ihn nur unzureichend auf reale Verhandlungssituationen vorbereitet habe. Zwar hätten die Lehrpläne Module zur Angebotserstellung und zu grundlegenden Konditionen enthalten, doch habe es an konkreten Verhandlungstechniken und praxisnahen Übungen gefehlt. Die theoretischen Inhalte hätten ein Grundverständnis vermittelt, könnten jedoch nicht mit seinen beruflich professionellen Schulungen wie dem Richardson-Training zur Verhandlungsführung mithalten, in denen echte Rollenspiele, Gesprächsleitfäden und gezielte Gegenwehrtechniken vermittelt würden. Er schlägt vor, die Hochschulausbildung stärker auf eine Verbindung von Theorie und Praxis auszurichten und frühzeitig realitätsnahe Verhandlungssimulationen zu integrieren, die unmittelbares Feedback durch erfahrene Trainer beinhalten. Studierende könnten so Sicherheit im spontanen Umgang mit Einwänden und Drucktechniken gewinnen.

Zudem sollten klassische und digitale Verhandlungsstrategien nicht nur theoretisch behandelt, sondern in Rollenspielen anhand fiktiver Gehalts- oder Kundenverhandlungen mit Leitfäden erlebbar gemacht werden. Außerdem halte er wiederholte Kurzpräsentationen, die er auch selbst in Workshops habe halten müssen, für besonders produktiv, damit die Studierenden ihre Präsentations- und Visualisierungskompetenzen trainierten. Da viele Studierende auch nach dem Studium weiterhin Schwierigkeiten hätten, Programme wie PowerPoint sicher zu bedienen und frei vorzutragen.

Laut [REDACTED] sollten Studierende in regelmäßigen Gruppenworkshops und internen Verhandlungswettbewerben die Rollen zwischen Verkäufern, Einkäufern und Beobachtern rotieren, damit erste Praxiserfahrungen in strukturierter Gesprächsführung und souveräner Gegenargumentation gesammelt würden. Er warnt jedoch davor, die im „Safe-Space“ erprobten Methoden unreflektiert auf reale Verhandlungen zu übertragen, da Teilnehmende in Übungen in fiktiven Rollen ohne echte Entscheidungsbefugnis aufträten, während echte Geschäftspartner mit realen Budgets und Positionen agierten. Er betont, dass der Nutzen von Verhandlungswettbewerben erst durch bewusste Transferleistung steige. Studierende müssten aktiv reflektieren, wie erprobte Techniken an konkrete Unternehmensziele und Entscheidungsstrukturen realer Gesprächspartner anzupassen seien, damit das Potenzial dieser Formate zur nachhaltigen Steigerung ihrer Verhandlungskompetenz voll ausgeschöpft werde.

[REDACTED] sieht außerdem eine Win-Win-Situation in der Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen, die Studierende praxisnah auf Verhandlungen vorbereite. Er empfiehlt reale Use-Cases aus dem Geschäftsalltag in Form anonymisierter Fallstudien und regelmäßiger Workshops, in denen Unternehmensvertreter konkrete Verhandlungsfälle moderierten und direktes Feedback gäben. Solche Formate würden nicht nur fachliche Qualifizierung ermöglichen, sondern auch Einblicke in Branchendynamiken und Entscheidungsstrukturen bieten. Für die Unternehmen ergäben sich dadurch Recruiting-Chancen. Zusammenfassend könnte eine Kombination aus Fallstudien, Mentoring und Workshops eine nachhaltige Verzahnung von Theorie und Praxis ermöglichen.

3.3 Experteninterview

■■■■■ ist als Product Manager Sales Marketing bei ■■■■■ deutschlandweit im technischen Außendienst tätig. Er betreut Kunden sowohl vor Ort als auch in Online-Meetings bei der Lösungsentwicklung und unterstützt den Innendienst als technischer Produktexperte für Messinstrumente der Produktgruppe „Level & Pressure“. Der Befragte beobachte in seinem beruflichen Umfeld eine wachsende Tendenz zu Online- und Hybridformaten. Digitale Meetings böten einen klaren Zeitrahmen, einfache Bildschirmfreigabe für Präsentationen und die Möglichkeit, verteilte Teilnehmende unkompliziert zusammenzubringen. Dies ermögliche effiziente und kostensparende Abstimmungen. Dennoch betont er, dass persönlicher Kontakt nach wie vor eine wichtige Rolle spiele und im Kundenkontakt unersetzlich sei.

■■■■■ nutzt MS Teams als zentrales Kommunikationsmittel. Innerhalb der ■■■■■ diene die Plattform primär informellen Abstimmungen, extern zeigten er und seine Gesprächspartner per Bildschirmfreigabe PowerPoint-Präsentationen, während Notizen direkt im Chat festgehalten würden. Zur Dokumentation und für asynchrone Absprachen bleibe der E-Mail-Austausch unverzichtbar, während klassische Festnetz-Anrufe kaum noch eine Rolle spielten, da eingehende Gespräche direkt auf sein Mobiltelefon weitergeleitet würden.

Er führe Verhandlungen und Kundengespräche je nach Zielsetzung und Aufwand entweder online oder in Präsenz durch. Für den Erstkontakt und grobe Bedarfsanalysen setze er vorrangig Online-Meetings ein. Zu Beginn lasse er den Kunden ausführlich zu Wort kommen, um seine Anforderungen zu erfassen, und nutze das digitale Umfeld anschließend dazu, auf einer „höheren Flughöhe“ erste Lösungsansätze abzugleichen. Auf deren Basis beurteile er, ob ein zusätzlicher Präsenztermin mit Reiseaufwand sinnvoll sei, und passe bei Bedarf seine Vor-Ort-Präsentation an.

Auch längerfristige, projektbezogene Themen organisiere er als regelmäßige Online-Termine mit digitalem Whiteboard, um Abläufe zu visualisieren und To-dos eindeutig zuzuordnen. Ein tiefes Verständnis für die Anwendung seiner Messtechnik erfordere hingegen Termine vor Ort. Dabei könnten Kunden Demogeräte selbst in Betrieb nehmen und ihre Funktionalität sowie ihren Mehrwert unmittelbar erfahren. Zur Evaluation von Zwischenzielen und komplexen Entscheidungsfindung bevorzuge er ebenfalls persönliche Treffen. Somit könne er eventuelle Missverständnisse unmittelbar klären, sein Engagement durch direkten Augenkontakt und physische Präsenz demonstrieren und die Bedeutung des Anliegens gegenüber dem Kunden unterstreichen.

Im Rahmen von Online-Verhandlungen profitiere er von seiner festen Arbeitsumgebung mit mehreren Bildschirmen, die es ihm ermögliche, Informationen „on the fly“ abzurufen und auf ungeplante Nachfragen zu reagieren. Beispielsweise könne er kurzfristig passende Folien oder Detaildaten heraussuchen, ohne den Gesprächsfluss zu unterbrechen. Dagegen würden Präsenztermine eine präzisere Vorbereitung seiner Materialien erfordern, da weder eine Stromversorgung noch der Zugriff auf interne Systeme jederzeit gewährleistet seien und die Umgebung oft variere, z. B. wenn Termine auf einer Anlage statt im Büro stattfänden. Aufgrund der Vielzahl verschiedener individueller Anforderungen, Komplexitäten und Teilnehmerzahlen erwartet er, dass beide Formate auch künftig koexistierten.

Seine Vorbereitung auf beide Verhandlungsformen beschreibt er als mehrstufigen Prozess, der ihm ermögliche, flexibel und zielgerichtet auf unterschiedliche Interessen und Rollen im Verhandlungsprozess einzugehen. Zunächst analysiere er die Geschäftshistorie des Kunden, etwa Umsatzentwicklungen, Markttrends, aktuelle Herausforderungen und Entwicklungsziele. Anschließend prüfe er mithilfe interner und externer Erfahrungswerte sowie zusätzlicher Kundengespräche die Wettbewerbssituation. Entscheidend sei für ihn zudem, das relevante Buying Center zu identifizieren. Er stelle fest, ob er es mit Einkäufern, Technikern oder Instandhaltern zu tun habe, und passe seine Gesprächsstrategie entsprechend an.

In der Terminvorbereitung unterscheide er zudem zwischen zwei Ebenen. Die sachliche Ebene beinhaltet das Zusammenstellen technischer Daten, die Einarbeitung in Handbücher sowie die Konditionsanalyse. Die persönliche Ebene definiert sich durch Soft Skills, die er durch Beobachtung erfahrener Kollegen, Online-Schulungsmodule und mehrtägige Präsenzveranstaltungen mit qualifizierten Trainern entwickle. In diesen Schulungen würden Teilnehmende in Kleingruppen praxisnahe Fallstudien bearbeiten, im Team oder im direkten Duell gegeneinander Verhandlungen führen und ihr Vorgehen unmittelbar im Anschluss reflektieren. Insgesamt erweise sich der Aufbau der persönlichen Verhandlungskompetenzen als Langzeitprozess. Dabei sei die Vorbereitung für Online-Verhandlungen insbesondere für Einsteiger, die das Unternehmenswissen noch nicht verinnerlicht hätten, weniger komplex, als bei Präsenzterminen, die einen intensiven Vorbereitungsaufwand erforderten, um die entscheidenden Punkte ohne spontane Recherche abdecken zu können.

Der Befragte beschreibt, dass ihn sein Bachelorstudium nur bedingt auf vertriebstypische Verhandlungssituationen vorbereitet habe. Ob ein entsprechendes Wahlverhandlungsmodul hilfreich gewesen wäre, könne er nicht beurteilen, da er es nicht belegt habe. Zwar vermittelten Grundlagen- und Wahlmodule die Konzeption und Durchführung von Gruppen- und Einzelpräsentationen, jedoch seien konkrete Verhandlungstechniken weitgehend ausgeblieben. Insbesondere habe ihm ein Telefontraining zur Simulation von Kundenanrufen gefehlt, ebenso wie eine individualisierte Förderung von Kompetenz und Selbstbewusstsein.

Im Masterstudium habe er im Gegensatz zum Bachelorstudium erkannt, dass die mündliche Prüfungsform, in der eine konstruktive Diskussion stattfinde und auf Einwände des Professors oder Fragen reagiert werden müsse, einen wesentlichen Mehrwert biete, und dass sich dieses Kompetenzset an Soft Skills auch auf Verhandlungen anwenden ließe. Während in klassischen Gruppenpräsentationen nur eine jeweilige Präsentationszeit von fünf bis maximal zehn Minuten gegeben sei und eigene Beiträge einstudiert und strikt „abgearbeitet“ würden, förderten mündliche Prüfungen wesentliche Kompetenzen wie spontane Argumentationsfähigkeit, den souveränen Umgang mit Einwänden und die Überprüfung fachlicher Kenntnisse. Dabei entfalle für die Studierenden die Möglichkeit, sich hinter der Gruppe zu verbergen, was sich auf im Kundengespräch im Vertrieb übertragen ließe.

Aus seiner Sicht solle der Studiengang künftig in Modulen wie „Interkulturelles Management & Business Knigge und Angebotserstellung“ stärker auf kulturspezifische Verhandlungstheorien auf Geschäftsebene eingehen. Dabei sei es wichtig, die theoretischen Inhalte im selben Modul durch praxisnahe Fallbeispiele zu belegen und die Studierenden aktiv zu involvieren, um das Gelernte unmittelbar anzuwenden.

Verhandlungswettbewerbe als Trainingsformat halte er grundsätzlich für ein effektives Instrument, um Studierende aus ihrer Komfortzone zu holen und praxisnah auf Verhandlungssituationen vorzubereiten. Er empfiehlt jedoch, solche Wettbewerbe als freiwilliges Wahlmodul anzubieten und nicht verpflichtend ins Curriculum aufzunehmen, da nicht alle Studierenden ein starkes Interesse am Vertrieb mitbrächten. Bei Verhandlungswettbewerben in Arbeitsgruppen könnten Studierende von den Stärken der Mitstudierenden profitieren und voneinander lernen. Ein Eins-zu-Eins-Wettbewerb hingegen könnte viele abschrecken, da der individuelle Druck als hoch wahrgenommen werden und die Hemmschwelle steigen könne. Als freiwilliges Angebot könnten Verhandlungswettbewerbe jedoch eine adäquate Möglichkeit sein, argumentatives Geschick und Selbstbewusstsein unter realitätsnahen Bedingungen zu trainieren.

■■■■■ sieht wertvolle Potenziale in der Kooperation zwischen Hochschulen und Unternehmen. Unternehmen sollten in Vorlesungen regelmäßig reale Praxisbeispiele vorstellen, die sowohl erfolgreiche als auch gescheiterte Verhandlungen zeigen, da Studierende insbesondere aus Misserfolgen lernen könnten. Gleichzeitig sollten Hochschulen den Unternehmen Gelegenheiten bieten, selbst Lehrveranstaltungen zu gestalten oder Workshops zu leiten. Die Unternehmen sollten Studierenden während des Studiums sinnvolle und verantwortungsvolle Praktikums- oder Werkstudententätigkeiten anbieten. So könnten sie an echten Projekten mitarbeiten und ihre Ergebnisse gegenüber Führungskräften präsentieren, anstatt repetitiven Rechercheaufgaben oder Dokumentensortierungen zu bearbeiten, die zukünftig ohnehin von Künstlicher Intelligenz (KI) übernommen werde. Darüber hinaus könnten Studierende als Beobachter zu Standardvertriebsterminen, online oder vor Ort, mitgenommen oder aktiv eingebunden werden. So lernten sie, souverän zu kommunizieren, Pausen zu überbrücken und Gespräche fachlich wie persönlich ausgewogen zu führen, wodurch neben dem technischen Know-how vor allem Soft Skills gestärkt werden.

3.4 Zwischenfazit

Die Experten betonen, dass Online- und Präsenzformate einander nicht ausschließen würden, sondern je nach Verhandlungsziel komplementär eingesetzt werden sollten. Digitale Meetings würden sich vor allem für spontane Absprachen eignen und den direkten Zugriff auf Kundendaten in Echtzeit ermöglichen. Komplexe, großvolumige Deals und der Aufbau von Vertrauen würden hingegen persönliche Präsenz erfordern, da nonverbale Signale und intensive Produktdemonstrationen nur Face-to-Face zum Tragen kämen. Eine intensive Recherche stelle grundsätzlich die inhaltliche Basis für erfolgreiche Verhandlungsgespräche dar. Zudem seien spezifische Anforderungen wie z. B. technische Souveränität, strukturierte Vorbereitungsprozesse und eingespielte Kommunikationsleitfäden unerlässlich. Ebenso wertvoll sei ein routinierter Umgang mit unerwarteten Einwänden durch das Gegenüber. Zuletzt seien ein hohes Multitasking-Vermögen bedeutsam, um erfolgreiche Verhandlungen zu führen. Gemeinsam können diese Kompetenzen dem Aspekt fehlender Gestik und Mimik in Online-Verhandlungen entgegenwirken.

Beide Experten bemängeln, dass die bisherige Hochschulausbildung an der HSD diese Anforderungen kaum abbilde. Zwar würden theoretische Grundlagen wie Angebotserstellung und Präsentation vermittelt, doch fehlten realitätsnahe Rollenspiele im Telefon- und Videokontext, individuelles Feedback sowie Soft-Skill-Trainings, kulturspezifische Verhandlungstheorien und der direkte Austausch mit Unternehmensvertretern. Studierende erhielten kaum Gelegenheit, ihre Online-Verhandlungskompetenzen unter realitätsnahen Bedingungen zu erproben. Online-Verhandlungen müssten somit nicht nur ergänzend, sondern als eigenständiges Lehrformat etabliert werden. Ein praxisnahes Curriculum sollte Studierenden die souveräne Nutzung digitaler Plattformen (z. B. MS Teams) ermöglichen, simulierte Telefon- und Videomeetings mit Leitfäden und individuellem Feedback anbieten sowie digitale Rollenspiele zu Preis- und Konditionsverhandlungen einschließen. Begleitende Präsenzübungen könnten den fließenden Übergang zwischen Online- und Face-to-Face-Szenarien verdeutlichen. Auf Basis realer Use Cases und aufgezeichneter Mitschnitte könnten Verhandlungstechniken reflektiert und gezielt angepasst werden. Zudem könnten praxisorientierte Workshops zu Kurzpräsentationen, Einwandbehandlung und interkultureller Kommunikation, idealerweise unter Anleitung erfahrener Mentoren, die nötigen Soft Skills festigen.

4. Best-Practice-Beispiele aus Hochschulen und Universitäten

An deutschen und internationalen Hochschulen existieren nur wenige, jedoch vielfältige Ansätze für ein praxisorientiertes Verhandlungstraining. Im folgenden Abschnitt werden diese unterschiedlichen Lehrkonzepte analysiert, um daraus konkrete Empfehlungen für das Rahmenkonzept abzuleiten.

4.1 Nutzung des Sales Labs für praxisnahe Verhandlungstrainings an der HSD

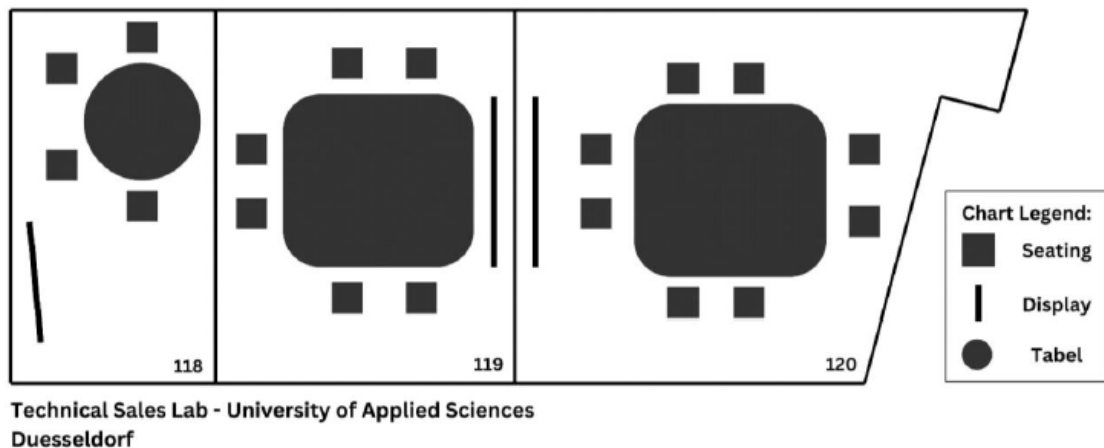


Abbildung 1: Grundriss des Technical Sales Lab¹⁴

Das Technical Sales Lab an der HSD unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Kati Lang, besteht aus drei speziell gestalteten Gruppenräumen, die als interaktive Lern- und Arbeitsumgebung dienen. Die Räume sind bewusst nicht als herkömmliche Vorlesungssäle konzipiert, sondern fördern durch ihre Anordnung die Zusammenarbeit in Kleingruppen und sind mit modernster digitaler Medientechnik ausgestattet, ideal für Verhandlungssimulationen und Vertriebstrainings mit digitalem Fokus.¹⁵

¹⁴ Vgl. () Teaching Technical Sales Negotiations at UAS Duesseldorf [PDF], 2025)

¹⁵ Vgl. () Teaching Technical Sales Negotiations at UAS Duesseldorf [PDF], 2025)



Abbildung 2: Beispielraum 10.5.114 im Sales Lab

Anhand des Raums 10.5.114 wird die funktionale Aufteilung deutlich. Mehrere Zonen mit Tischen und Sitzgelegenheiten, jeweils ausgestattet mit einem Fernseher zum Anschluss von Laptops, ermöglichen sowohl einen nahtlosen Wechsel als auch die Kombination von Präsenz- und Digitalformaten.¹⁶

Im Rahmen des Wahlmoduls „Verhandlungsführung: Strategien und Techniken“, einer Weiterentwicklung des erfolgreichen Kurses „Digitale Verhandlungen“, wurden unter der Leitung von Prof. Dr. Lang im Sales Lab der HSD zahlreiche praxisorientierte Projekte in Kooperation mit Industriepartnern durchgeführt. Dieses Wahlmodul zeichnet sich nicht nur durch den Durchführungsort im Technical Sales Lab aus, sondern vor allem durch sein semesterbegleitendes Prüfungsformat mit eigenständig entwickelten Live-Cases und die enge Verzahnung von theoretischen Verhandlungskonzepten mit realen Anwendungsfällen.¹⁷

Im Oktober 2022 fand im Sales Lab ein Verhandlungstraining von Siemens Energy statt, in dem die Studierenden reale Angebotsunterlagen und Vertragsvorlagen nutzten, um Verhandlungen mit erfahrenen Industrieexperten zu führen. Durch gezielte Rollen- und Perspektivwechsel, sowohl in Präsenz als auch digital, wurden ihre Adaptivität, Kommunikationsfähigkeit und Teamarbeit gestärkt. Dabei erhielten sie praxisnahe Einblicke in Verhandlungsstrategien, erforderliche Inhalte, mögliche Fehlerquellen und den erfolgreichen Einbezug virtueller Teilnehmer. Im Juni 2024 fand im Sales Lab eine weitere Live-Verhandlungssimulation mit dem Unternehmen Texas Instruments statt, die einen unmittelbaren Einblick in den Arbeitsalltag technischer Vertriebsmitarbeiter gewährte und die Werte des Erasmus+-Projekts BNCOW aufgriff,

¹⁶ Vgl. (Technical Sales Lab, 2025)

¹⁷ Vgl. (Technical Sales Lab - Projects, 2025)

wodurch Theorie und Praxis verknüpft wurden. Darüber hinaus nahmen Studierende des Wahlmoduls im Juli 2024 an einem Workshop mit dem Unternehmen SYNTINELS zum Thema B2B-Vertrieb teil. Dabei analysierten sie konkrete Vertriebsherausforderungen und entwickelten im Rahmen des problembasierten Lernens kreative Lösungsansätze.

Im Sales Lab finden nicht nur interaktive Vertriebs-Workshops statt, sondern es wird dort auch aktiv geforscht. Ein Beispiel hierfür ist die Bachelorarbeit von [REDACTED] im Bereich Verhandlungsführung an der HSD im Studiengang WIE zum Thema „Facial Analysis in Verhandlungssimulationen“. Als Experiment in einer Mini-Studie wurden im Sales Lab mithilfe der iMotions-Software und der Neon Glasses von Pupil Labs Gesichtsanalysen und Eyetracking in Verhandlungssituationen durchgeführt. Diese bieten eine Möglichkeit für ein Verhandlungstraining mit Echtzeit-Feedback. Durch den Einsatz dieser Technologien lässt sich das nonverbale Verhalten der Studierenden sowie das ihrer Verhandlungspartner systematisch analysieren.

Insgesamt zeigt sich am Beispiel des Sales Lab, wie didaktische Innovationen, räumliche Neugestaltung, neue Inhalte und digitale Technologien praxisorientierte Lernumgebungen schaffen und so die Verhandlungslehre nachhaltig verändern. Dabei entsteht eine enge Verzahnung zwischen akademischen Konzepten und realen Anwendungsfällen, was durch enge Kooperationen mit Unternehmen verstärkt wird. Studierende erhalten wertvolle Einblicke in die Berufspraxis und direktes Feedback von Industrieexperten. Durch die Einführung und Weiterentwicklung des Wahlfachs erwerben sie nicht nur theoretisches Wissen, sondern stärken in praxisnahen, problembasierten Szenarien gezielt ihre Verhandlungsfähigkeiten. Gleichzeitig verbessern sich ihre Berufschancen, da Unternehmen so frühzeitig auf potenzielle Fach- und Führungskräfte aufmerksam werden.

4.2 Verhandlungswettbewerbe

Weltweit finden zahlreiche Verhandlungswettbewerbe sowohl in Präsenz als auch digital statt, bei denen Studierende ihre Verhandlungsfähigkeiten in realitätsnahen Szenarien unter Beweis stellen und durch Experten-Feedback sowie den Austausch untereinander praxisorientiert dazulernen können. Im Folgenden sind einige Formate von Verhandlungswettbewerben beispielhaft aufgeführt.

European Sales Competition (ESC)



Abbildung 3: Verhandlungsrunde ESC 2025¹⁸

Die European Sales Competition (ESC) ist einer der größten jährlich stattfindenden Wettbewerbe, bei dem Studierende europäischer Hochschulen (vereinzelt auch aus den USA und Asien) ihr Können in simulierten Verkaufsszenarien unter Beweis stellen. Die Austragungsorte wechseln dabei jedes Jahr. Der 11. ESC fand am 20. und 21. Mai 2025 an der CAMPUS 02 University of Applied Sciences in Graz statt. Mehr als 60 Studierende von 26 Hochschulen aus 12 Ländern stellten sich sowohl in Einzel-Verkaufsrunden als auch in einer Team-Challenge Aufgaben im Case Design und präsentierten ihre Ergebnisse einer Jury aus Praxisexperten, Professoren und Studierenden der beteiligten Hochschulen.¹⁹

¹⁸ Vgl. (Linkedin, 2025)

¹⁹ Vgl. (European Sales Competition, 2025)

Der Artikel „European Sales Competition 2024 – The largest international sales competition in Europe“²⁰, beschreibt den Ablauf des Wettbewerbs, der im Mai 2024 an der Haaga-Helia University of Applied Sciences in Helsinki stattfand. Im Vorfeld an den Wettbewerb reichten alle Teilnehmenden einen Video-Pitch ein. Vor Ort folgte eine 20-minütige Face-to-Face-Verhandlung mit einem Entscheider eines Sponsorunternehmens. Dabei wurden Fragetechnik, Bedarfsanalyse und Gesprächsführung bewertet und der Nutzen einer Zusammenarbeit mit einem weiteren Beispielunternehmen erörtert. In der nächsten Runde arbeiteten die Studierenden in zufällig zusammengestellten Teams an Konzepten zur Optimierung der Customer Experience und präsentierten ihre Ideen vor Mitkonkurrenten und Jurymitgliedern. Anschließend entwickelten sie einen Business Case, um den Nutzen ihrer Lösung zu belegen und eine stimmige Preisstruktur zu argumentieren. Im Finale traten die vier besten Kandidaten einzeln nach einer Stunde Vorbereitungszeit mit ihren Closing-Pitches vor einer Jury aus Chief Marketing Officer, Chief Financial Officer und weiteren Experten an.

Der ESC bietet Studierenden eine Plattform, um ihre internationalen Verkaufskompetenzen miteinander zu messen und wertvolle Kontakte, sowohl zu anderen Studierenden als auch zu Unternehmen der Branche, zu knüpfen.

European Online Business Negotiation Competition (EOBN)

Im Rahmen des BNCOW-Projekts wurde 2024 die zweite European Online Business Negotiation Competition vollständig online ausgetragen. Studierende, u. a. der Turku University of Applied Sciences, der Babeş-Bolyai-Universität, der FH Wiener Neustadt und der HSD, nahmen teil. In vier Runden, nämlich einer finnischen Vorrunde, einer rumänischen Vorrunde, einem internationalen Halbfinale und dem Finale, mussten sie ihre Verhandlungsfähigkeiten unter Beweis stellen.²¹

Die Turku University of Applied Sciences ist nicht nur Teilnehmerin am EOBN, sondern veranstaltet darüber hinaus selbst zweimal jährlich die Turku Sales Competition (TSC). Dieser dreistufige Rollenspielwettbewerb in B2B-Verkaufssituationen ist fest im Sales-

²⁰ Vgl. (European Sales Competition, 2024)

²¹ Vgl. (BNCOW, 2024)

Modul verankert. Sales-Engineering-Studierende der Turku UAS, Austauschstudierende und Gäste anderer Hochschulen übernehmen die Rolle von Vertriebsmitarbeitenden und verhandeln jeweils bis zu 20 Minuten mit realen Buyer-Darstellenden. Geschulte Juroren bewerten die Teilnehmenden nach einheitlichen Kriterien und entscheiden so über ihr Weiterkommen in zwei Vorrunden und dem Finale.²²

Verhandlungswettbewerbe wie etwa die European Sales Competition verdeutlichen das breite Spektrum an Formaten und Rahmenbedingungen, in denen Studierende ihre Verhandlungsfähigkeiten praktisch erproben können. Ob in Einzelrunden mit Video-Pitch und Face-to-Face-Gesprächen oder in mehrstufigen Team-Challenges zur Entwicklung von Business Cases, die vorgestellten Wettbewerbe bieten praxisnahe Szenarien, professionelle Jury-Bewertungen und wertvolles Peer-Feedback. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welchen Beitrag diese praxisorientierten Formate tatsächlich für Studierende leisten.

Beide interviewte Experten betrachten Verhandlungswettbewerbe als wirkungsvolle, praxisnahe Trainingsformate, um Studierende in geschützter Atmosphäre erste praktische Erfahrungen sammeln und ihr argumentatives Geschick sowie Selbstbewusstsein zu stärken. Sie empfehlen, solche Wettbewerbe freiwillig, etwa als Wahlmodule und idealerweise im Teamformat, in das Curriculum einzubinden, um den individuellen Druck zu reduzieren und den Lerntransfer zu fördern. Gleichzeitig warnen sie davor, die erprobten Methoden ohne bewusste Reflexion und Anpassung an branchenspezifische Rahmenbedingungen und echte Entscheidungsstrukturen direkt auf reale Verhandlungen zu übertragen.²³ Für die Hochschullehre wird deutlich, dass sich diese Wettbewerbe vor allem für fortgeschrittene und gut vorbereitete Studierende eignen. Im Expertengespräch mit [REDACTED], Mitkonzipierer des Wahlmoduls „Verhandlungsführung: Strategien und Techniken“ an der HSD, fiel auf, dass viele Neueinsteiger bislang weder selbst verhandelt noch aktiv an Verhandlungen teilgenommen haben. Er betont daher, dass Studierende ohne diese Vorerfahrung den vollen Nutzen der Wettbewerbsformate nicht ausschöpfen können.²⁴

²² Vgl. (MyyntiAkademia (Turku University of Applied Sciences), 2025)

²³ Vgl. Anhang: Interviewleitfaden

²⁴ Vgl. [REDACTED], Expertengespräch, 2025)

4.3 Online-Kurse und Seminare

Heutzutage bieten Online-Kurse für Verhandlungstrainings eine flexible und ortsunabhängige Möglichkeit, fachliche und methodische Kompetenzen zu erweitern. Ob im Rahmen des Hochschulcurriculums oder als offenes Angebot für alle Interessierten, digitale Seminare und Lernplattformen ermöglichen den Teilnehmenden, individuell nach ihrem Zeitplan zu lernen, auf vielfältige Materialien zuzugreifen und sich mit Experten sowie Gleichgesinnten weltweit auszutauschen. In der Regel sind diese externen Angebote kostenpflichtig, wobei die Preise je nach Dauer und Umfang des Kurses variieren. Meist erhalten die Teilnehmenden am Ende ein Teilnahme- oder Abschlusszertifikat.²⁵

Beispielsweise bietet die Harvard Business School Online mit „Negotiation Mastery“²⁶ einen achtwöchigen, 40-stündigen Zertifikatskurs zum Preis von 1.850 US-Dollar an, der sowohl analytische Werkzeuge als auch zwischenmenschliche Techniken vermittelt. Der Kurs richtet sich inhaltlich an Berufstätige und Führungskräfte, doch es können auch fortgeschrittene Bachelor- oder Master-Studierende teilnehmen. Der Schwierigkeitsgrad reicht von Einsteiger- bis Fortgeschrittenenniveau. Der Kurs umfasst vier Module, erfordert vier bis fünf Stunden Arbeit pro Woche und findet unter Berücksichtigung regelmäßiger Deadlines im Selbststudium statt. Teilnehmende durchlaufen mehrere realistische Verhandlungssimulationen, etwa zur Preisverhandlung über ein Grundstück und zu Umweltvertragsabschlüssen, und nutzen dabei sowohl Chat- als auch Video-Tools. Nach jeder Simulation erhalten die Teilnehmer eine KI-gestützte Auswertungen, beispielsweise zur Angebotsstruktur oder Tonalität. Zusätzlich werden durch anonymisierte Peer-Reviews und persönliche Trainer-Feedbacks, Stärken und Verbesserungsfelder direkt erkennbar und ein nachhaltiger Lernfortschritt wird sichergestellt.

Auch viele weitere Hochschulen ergänzen ihr Angebot durch praxisorientierte Workshops und Seminare zum Verhandlungstraining. An der Hochschule Bochum z. B. fand am 14. November 2024 im Technologiezentrum ein kostenloser theoretischer Workshop mit dem Coach Oliver Wagner statt. Teilnehmende lernten hier u. a., wie

²⁵ Vgl. (Harvard University, 2025)

²⁶ Vgl. (Harvard Business School Online, 2025)

sie in eine Verhandlung einsteigen, Win-Win-Situationen erzeugen und auch unter Druck souverän agieren. Verschiedene Theorien und Techniken wurden hierbei vermittelt.²⁷

Für Masterstudierende im Bereich Business Administration bot die IST-Hochschule für Management im Jahr 2023 zum dritten Mal in Kooperation mit The Gap Partnership den Workshop „The Complete Skilled Negotiator“ an. Der sechstägige, englischsprachige Kurs kombinierte virtuelle Lernphasen mit intensiven Simulationen und legte besonderen Wert auf Kommunikation, Psychologie und nachhaltiges Lernen. Das Programm gehört weltweit zu den besten Verhandlungstrainings und wurde in seiner dritten Variante auch erstmals als Online-Version im Testbetrieb angeboten.²⁸ Teilnehmende hoben immer wieder die Praxisnähe hervor: Wie ein Student rückblickend berichtete, habe gerade „die Vielzahl an praktischen und vielfältigen Übungsszenarien [...] die Möglichkeit gegeben, das Gelernte direkt in die Praxis umzusetzen.“²⁹

Im Bachelorstudiengang an der Universität Tübingen führte das kostenlose Seminar SQ721 Verhandlungstraining ab dem ersten Jahr in grundlegende Konzepte der Verhandlungsführung ein. Das dreitägige Blockseminar umfasste Gruppenarbeiten mit Simulationen, interaktive Vorträge und offene Diskussionen. Die aktive Teilnahme an den Verhandlungssimulationen war prüfungsrelevant und wurde mit 3 Leistungspunkten (European Credit Transfer and Accumulation System, ECTS) honoriert.³⁰

4.4 Zwischenfazit

Das Beispiel des Technical Sales Lab an der HSD, die vielfältigen Verhandlungswettbewerbe wie ESC oder EOBN sowie die online- und seminarbasierten Angebote zeigen eindrücklich, dass Verhandlungslehre heute weit über reine Theorievermittlung hinausgehen muss.

²⁷ Vgl. (Hochschule Bochum, 2024)

²⁸ Vgl. (IST Hochschule, 2023)

²⁹ (IST Hochschule, 2023)

³⁰ Vgl. (Uni Tübingen, 2023)

Online-Kurse und externe Seminare zum Verhandlungstraining sind häufig mit beträchtlichen Kosten verbunden und richten sich inhaltlich oft an Teilnehmende mit mittlerem bis fortgeschrittenem Niveau. Für viele Bachelor-Studierende könnten solche Angebote daher zu anspruchsvoll oder finanziell schwer realisierbar sein. Hochschulinterne Workshops und Blockseminare könnten eine sinnvolle, kostengünstige Ergänzung darstellen, da sie exakt auf die Studieninhalte abgestimmt sind und durch Präsenzphasen und Simulationen eine unmittelbare Lernerfahrung bieten können.

Verhandlungskompetenz sollte nicht als Einzelangebot, sondern als integraler Bestandteil eines modular aufgebauten Curriculums verstanden werden. Die obigen Best-Practice-Beispiele zeigen, dass praxisnahes Verhandlungstraining an Hochschulen idealerweise auf einer engen Verzahnung von Theorie und Praxis, interaktiven Methoden sowie der Simulation realer Situationen basieren sollte.

5. Verwendung von innovativen Lehrmethoden

5.1 Lernansatz mit Künstlicher Intelligenz

In diesem Kapitel wird angesichts der Relevanz und Aktualität von KI ihr didaktischer Einsatz in der Hochschullehre als Ergänzung zur Förderung von Online-Verhandlungskompetenzen thematisiert. Täglich kommen neue KI-Tools mit unterschiedlichen Preismodellen und Anwendungsbereichen auf den Markt. Dazu gehören auch KI-gestützte Chatbots wie ChatGPT, insbesondere dessen Sprachassistent, sowie seit Kurzem konfigurierbare AI-Agenten wie Syntea.

Im Studienalltag ist der Einsatz von KI-Tools längst zur Norm geworden und hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Dies belegt die deutschlandweite Studie der Hochschule Darmstadt (2025), die von Prof. Dr. Jörg von Garrel geleitet wurde und an der 4.910 Studierende aus 395 Hochschulen (ca. 92 % aller deutschen Hochschulen) teilnahmen.³¹ „KI-basierte Tools wie ChatGPT sind inzwischen fester Bestandteil des Hochschulalltags und verändern die Art und Weise, wie Studierende lernen und

³¹ Vgl. (von Garrel & Mayer, 2023 & 2025)

arbeiten“, betont Prof. Dr. Jörg von Garrel.³² Dabei stieg die Nutzungsquote deutlich von 63 % im Jahr 2023 auf rund 92 % im Jahr 2025 an.

Der hohe Einsatz von KI-Tools im Studium schlägt sich auch in der Nutzungsfrequenz der Studierenden nieder. In einer weiteren Befragung des Centrums für Hochschulentwicklung im Wintersemester 2024/25 wurden insgesamt 23.288 Studierende deutscher und österreichischer Hochschulen aus unterschiedlichen Fachrichtungen anonym zum Thema „Künstliche Intelligenz im Studium“ befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass der Einsatz von KI-Tools stark verbreitet ist. Rund zwei Drittel der Befragten nutzen sie mindestens einmal pro Woche, ein Viertel sogar täglich. Lediglich 6 % geben an, keine KI zu verwenden.³³

Zudem weist die Befragung auf deutliche Unterschiede in der KI-Nutzung nach Fächergruppen hin. Im Gegensatz zu anderen Fächergruppen belegt die Fächergruppe Elektrotechnik und Informationstechnik, zu der auch der Studiengang WIE an der HSD gehört, mit über 75 % regelmäßiger KI-Nutzung (wöchentlich oder täglich) Platz zwei hinter Mechatronik. Dies verdeutlicht, dass KI-Technologien in diesem Studienbereich bereits aktiv zum Einsatz kommen und eine hohe Relevanz besitzen.³⁴

Eine aktuelle Studie der Hochschule Macromedia belegt, dass „Studierende [...] sich einen strukturierten Zugang zu KI-Tools, klare Leitlinien für deren Einsatz insbesondere in Prüfungs- und Abschlussarbeiten, sowie eine didaktisch fundierte Integration in Lehrveranstaltungen und Projekte“³⁵ wünschen. In dieser Langzeitstudie wurden außerdem verschiedene Einsatzszenarien von KI-Chatbots im Hochschulbereich untersucht. Ein zentrales Ergebnis zeigt, dass sich KI-gestützte Lehr-Lern-Settings am besten in hybride Lehrmodelle integrieren lassen. Die Akzeptanz unter Studierenden ist hier besonders hoch, wenn Chatbots als Ergänzung zur menschlichen Lehre und nicht als deren Ersatz eingesetzt werden. Während eine reine KI-Lehre von 84 % der Studierenden abgelehnt wird, wünschen sich 62 % eine Kombination aus Präsenzlehrenden und KI-Unterstützung. Insbesondere Studierende

³² (Colin, Simon, 2025)

³³ Vgl. (Hüsch, Horstmann, & Breiter, 2025)

³⁴ Vgl. (Hüsch, Horstmann, & Breiter, 2025)

³⁵ (Hochschule Macromedia, 2025)

mit bereits vorhandener KI-Erfahrung bewerten hybride Modelle deutlich positiver, was verdeutlicht, dass der zwischenmenschliche Aspekt in der Lehre nach wie vor eine große Bedeutung hat und KI lediglich ergänzend eingesetzt werden sollte.³⁶

5.2 KI-Chatbots als didaktisches Werkzeug

Ein KI-Chatbot ist ein technisches Dialogsystem, das mithilfe von KI menschenähnliche Gespräche mit Nutzern entweder per Text oder Sprache führt. Im Gegensatz zu einfachen, regelbasierten Chatbots, die nur vordefinierte Antworten liefern, nutzen KI-Chatbots neben Technologien wie Natural Language Processing und maschinellem Lernen, Deep Learning, um die Intention hinter Nutzereingaben zu verstehen, flexibel und kontextbezogen zu reagieren und sich durch Interaktionen kontinuierlich zu verbessern.³⁷

Eines der meistgenutzten KI-Tools bei den Studierenden ist neben DeepL für Übersetzungen (44,8 %) mit großem Vorsprung die kostenfreie Variante von ChatGPT (81,5 %).³⁸ Dieser „Generative Pre-trained Transformer“ ist ein KI-Chatbot von OpenAI der auf dem Sprachmodell GPT-4 basiert. Er arbeitet mit der RLHF-Methode (Reinforcement Learning from Human Feedback), bei der Menschen einzelne Antworten hinsichtlich ihrer Qualität und Korrektheit bewerten, dieses Feedback trainiert das Belohnungssystem von ChatGPT und optimiert es gleichzeitig. Für das Training greift das Modell regelmäßig auf unterschiedliche Datenquellen zurück, darunter Online-Foren, Fachartikel, Bücher und aufgezeichnete gesprochene Sprache.³⁹ Inzwischen sind auch spezialisierte Ableger wie die Versionen o3 oder o4-mini verfügbar, die ein noch fortgeschrittenes logisches Denken ermöglichen. Im Chat selbst können Bilder und Dateien hochgeladen werden, um den Chatbot mit lokalen Dateien zu füttern.

KI-Chatbots wie ChatGPT fungieren heute als „Sparringspartner“ für Studierende und unterstützen in vielfältigen Bereichen den Lernprozess. Speziell im Studienfach Elektrotechnik und Informationstechnik nutzen die Studierenden laut der Befragung

³⁶ Vgl. (Hochschule Macromedia, 2025)

³⁷ Vgl. (Chakraborty, Pal, Bhattacharya, Dash, & Lee, 2023)

³⁸ Vgl. (Colin, Simon, 2025)

³⁹ Vgl. (Bendel, 2024), S.39f.

des Centrums für Hochschulentwicklung KI-Tools regelmäßig (wöchentlich bzw. täglich) für verschiedene Einsatzzwecke.⁴⁰ Dabei verwenden 57,8 % der Befragten KI vor allem für allgemeine Recherchen, um sich einen Überblick über ein Thema zu verschaffen. 47,2 % setzen KI als Lernpartner bzw. Tutor ein, und 43,7 % greifen auf KI zurück, um Unterstützung bei der Programmierung und Code-Erstellung zu erhalten.⁴¹

Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Chatbots längst nicht mehr nur als Recherchewerkzeuge dienen, sondern zunehmend als personalisierte Lernpartner und Nachhilfe-Instanzen wahrgenommen werden. Wird KI jedoch lediglich als passive Recherchehilfe eingesetzt, bleibt ihr volles Potenzial ungenutzt.

5.3 KI-Agenten

KI-Agenten weisen gegenüber klassischen Chatbot-Funktionen eine größere fachliche Tiefe und methodische Komplexität auf und werden in diesem Abschnitt lediglich kurz skizziert, da eine ausführliche Darstellung den Umfang dieses Abschnitts überschreiten würde.

„Ein KI-Agent ist ein intelligentes System, das selbstständig Aufgaben übernimmt, Arbeitsabläufe optimiert und proaktive Empfehlungen basierend auf Nutzerdaten gibt.“⁴² Der KI-Agent „Syntea“, der 2025 von der IU Internationalen Hochschule weiterentwickelte KI-Lernassistent, basiert auf KI und natürlichen Sprachmodellen und begleitet Studierende rund um die Uhr im Lernprozess. Diese können durch das Questions-and-Answers-Feature (Q&A) Fragen zum Skript stellen, aber auch ihren Wissenstand testen lassen. Durch das Deep-Dialogue-Learning-Feature führt Syntea die Studierenden mit offenen Fragen durch den Lerninhalt und fördert so selbständiges Denken. Durch den integrierten Prüfungstrainer kann der KI-Agent mit Fragen in verschiedenen Schwierigkeitsstufen auf prüfungsrelevante Fragen vorbereiten. Dabei gibt er individuelles Feedback, visualisiert den Lernfortschritt und passt sich an die Bedürfnisse und Interaktionen der Studierenden an.⁴³ Darüber hinaus können Dateien

⁴⁰ Vgl. (Hüsch, Horstmann, & Breiter, 2025)

⁴¹ Vgl. (Hüsch, Horstmann, & Breiter, 2025)

⁴² (Internationale Hochschule, 2025)

⁴³ Vgl. (Internationale Hochschule, 2025)

wie Text, Audio, Video oder Bilder integriert werden, er wählt die jeweils effektivste Lernmethode aus, erinnert per Push-Benachrichtigung an kritische Lernziele, schlägt proaktiv die nächsten Lernschritte vor und übernimmt die Kursplanung. 21,6 % der Befragten des Lernreports 2024 geben an, durch den KI-Einsatz schneller zu lernen.⁴⁴ Interne Analysen der IU belegen diese Aussage mit dem Ergebnis, dass bei der Nutzung von Syntea in der Prüfungsphase bessere Lernergebnisse in personalisierten Vorabwissenstests erzielt wurden.⁴⁵

Während Syntea Studierende vor allem in Selbstlernphasen durch gezielte Fragen und adaptive Lernpfade begleitet, fungiert der KI-Agent „AI Negotiator“ aus dem bereits erwähnten Online-Kurs „Negotiation Mastery“ der Harvard Business School Online seit 2024 als Echtzeit-Verhandlungspartner. Er übernimmt diverse Rollen mit variablen Zielkonflikten und passt sein Verhalten an die Entscheidungen der Lernenden an. Zudem analysiert er Parameter wie Konzessionsraten und Taktikwechsel, visualisiert die Daten in interaktiven Dashboards und generiert auf Best-Practice-Analysen basierendes Feedback zu Verhandlungsstrategie und Gesprächsführung. Teilnehmer berichten von bis zu 25 % mehr Verhandlungssicherheit nach nur vier Wochen, wodurch herkömmliche Rollenspiele um objektive Messbarkeit und hohe Wiederholbarkeit ergänzt werden.⁴⁶

Beide KI-Integrationen demonstrieren, wie agentenbasierte KI das Lernen nachhaltig beeinflusst. Sie verbinden personalisierte Lernansätze mit objektiver Erfolgsmessung und gestaltet so effiziente Lernumgebungen, die die Motivation steigern und selbständiges Lernen fördern können.

5.4 Einsatz im Verhandlungstraining

Im Verhandlungstraining können KI-Chatbots in realitätsnahen Übungsszenarien als virtuelle Geschäftspartner verschiedene Rollen übernehmen. Typische Übungsszenarien könnten dabei Preisverhandlungen, Konfliktgespräche oder interkulturelle Verhandlungen sein.

⁴⁴ Vgl. (IU Lernreport, 2024), S.48

⁴⁵ Vgl. (Internationale Hochschule, 2025)

⁴⁶ Vgl. (Harvard Business School Online, 2025)

Als digitale Verhandlungspartner reagieren KI-Chatbots dynamisch auf die Eingaben der Lernenden und können dabei zuvor definierte Parameter (Prompts) wie Zielsetzung, Argumentationslinie, Verhandlungstaktiken, Rollenzuweisung und kulturellen Hintergrund nutzen. Über diese gezielte Parametrisierung lassen sich die Szenarien variabel an individuelle Bedürfnisse anpassen und unterschiedliche Verhandlungstypen simulieren. Insbesondere in der Vorbereitungsphase auf Verhandlungen können KI-Chatbots die Online-Verhandlungskompetenzen fördern, da sich dadurch didaktisch vielfältige Vorteile ergeben. Durch die Nutzung von KI-gestützten Chatbots kann insbesondere in dieser Phase wertvolle Zeit gespart werden. Aktuelle Daten der Macromedia Fachhochschule verdeutlichen, dass der Effekt der wahrgenommenen Zeitersparnis durch die Nutzung von KI in den letzten Jahren noch deutlicher geworden ist. Während im Jahr 2023 noch 41,5 % der Studierenden angaben, dank KI wöchentlich ein bis fünf Stunden einzusparen, liegt dieser Wert 2025 bereits bei 50 %. Gleichzeitig hat sich der Anteil derjenigen, die mehr als fünf Stunden pro Woche gewinnen, von 3,4 % (2023) auf 8 % (2025) mehr als verdoppelt.⁴⁷

Dank ihrer stetigen Verfügbarkeit sind Übungen mit KI-Chatbots orts- und zeitunabhängig durchführbar. Die Ergebnisse des IU-Lernreport 2024 untermauern diese Vorteile. 41,8 % der Befragten schätzen ortsunabhängiges Lernen, 39,7 % die zeitliche Flexibilität.⁴⁸ Präsenzphasen lassen sich so verstärkt für Reflexion, Austausch und Transfer nutzen. Die eigenen Umfrageergebnisse verdeutlichen außerdem, dass Studierende großen Wert auf eine strukturierte Vorbereitung legen, insbesondere bei der Informationsbeschaffung (über 30 %) und der Entwicklung von Argumentationslinien (über 20 %).⁴⁹ KI-gestützte Chatbots können hier einen wesentlichen Beitrag leisten, indem sie umfangreiche Datensätze zu Marktentwicklungen und Wettbewerbsinformationen zügig aufbereiten. Daraus lassen sich gezielte Argumentationsleitfäden ableiten und passende Formulierungsvorschläge generieren. Außerdem ermöglichen Chatbots eine Analyse der Stärken und Schwächen der eigenen Argumentation, indem sie Echtzeit-Feedback zur Gesprächsführung (Tonfall, Sprachgeschwindigkeit und Wortwahl) geben.

⁴⁷ Vgl. (Hochschule Macromedia, 2025)

⁴⁸ Vgl. (IU Lernreport, 2024), S.48

⁴⁹ Vgl. Anhang: Umfrageauswertung

Dank ihrer Anpassungsfähigkeit können sowohl Anfänger als auch Fortgeschrittene von KI-Chatbots profitieren. Anfänger erhalten in der geschützten Umgebung einen niedrighschwelligsten Einstieg, um grundlegende Techniken ohne Leistungsdruck zu erproben: 36,1 % der Befragten im IU-Lernreport 2024 schätzen die Möglichkeit, im eigenen Tempo zu lernen. Ein weiterer Pluspunkt ist die Unvoreingenommenheit der Chatbots beim Stellen von vermeintlich „dummen“ Fragen (34,8 %).⁵⁰ Fortgeschrittene können hingegen komplexe Szenarien, wie etwa mehrstufige Preisverhandlungen, bearbeiten oder Parameter individuell skalieren.

Trotz der genannten Vorteile bestehen auch zentrale kritische Aspekte. KI-gestützte Tools können zwar analytische Aufgaben übernehmen, nicht jedoch zwischenmenschliche Aspekte wie Beziehungspflege abbilden, worauf gerade internationale Studierende laut Umfrage besonderen Wert legen.⁵¹ Nonverbale Feinheiten realer Gespräche bleiben jedoch nur in Live-Situationen erfahrbar. KI-Chatbots sollten daher als „Einstiegsraum“ dienen, bevor Studierende zu moderierten Rollenspielen und praxisnahen Live-Cases übergehen. Außerdem ist es essenziell, die von der KI gelieferten Ergebnisse stets kritisch zu prüfen und bei Bedarf durch eigene Recherchen oder Expertenfeedback zu validieren. Auch Datenschutzbedenken sind nicht zu vernachlässigen. Im Rahmen dieses Lernansatzes entfällt das Risiko, da ausschließlich fiktive Szenarien erstellt und keine realen Unternehmensdaten verwendet werden. Wenn jedoch mit echten Daten gearbeitet wird, empfiehlt sich der Einsatz geschützter, lokal gehosteter KI-Lösungen, bei denen sämtliche Informationen in der eigenen IT-Infrastruktur verbleiben.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die didaktisch fundierte und hybrid angelegte Integration von KI-gestützten Chatbots und konfigurierbaren KI-Agenten in der Hochschullehre ein erhebliches Potenzial birgt, die Online-Verhandlungskompetenz Studierender systematisch zu fördern. Empirische Befunde belegen, dass Studierende KI-Tools längst nicht mehr nur als Recherchehilfen, sondern als adaptive Sparringspartner für realistische Verhandlungssimulationen schätzen. Sie liefern personalisiertes Feedback, stärken die Handlungssicherheit in digitalen Verhandlungssituationen und sparen wertvolle Zeit. Insbesondere hybride Lehr-Lern-Settings, in denen KI ergänzend zu Präsenzphasen eingesetzt wird, genießen dabei

⁵⁰ Vgl. (IU Lernreport, 2024), S.48

⁵¹ Vgl. Anhang: Umfrageauswertung

besondere Akzeptanz, da sie Flexibilität und interaktiven Austausch verbinden. Entscheidend bleibt jedoch ein verantwortungsbewusster Umgang mit sensiblen Daten sowie die kritische Reflexion der KI-Ergebnisse. Nur durch diese ausgewogene, technologiegestützte Einbettung in bestehende Lehr- und Trainingsformate lassen sich Studierende auf die Herausforderungen moderner Geschäftsverhandlungen vorbereiten.

6. Entwicklung eines Rahmenkonzepts

Das Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines praxisorientierten Rahmenkonzepts für Online-Verhandlungen im technischen Vertrieb, um die Verhandlungskompetenz der Studierenden an der HSD im Studiengang WIE zu stärken.

Um ein geeignetes Konzept zu erstellen, werden neben den Ergebnissen der Umfrage, den Experteninterviews und der Betrachtung von Best-Practice-Beispielen sowie der Verwendung innovativer Lehrmethoden ebenfalls die Module des Modulhandbuchs der HSD im Studiengang WIE hinsichtlich ihrer Integrierbarkeit, notwendiger Anpassungen und der Option zur Entwicklung eines neuen Moduls und Workshops analysiert. Abschließend werden alle Optionen der Lehrformate in einem Scoring-Modell gegenübergestellt, um eine fundierte Handlungsempfehlung abzuleiten.

6.1 Integration in die Lehrveranstaltungen an der HSD

Bevor ein zielgerichtetes Rahmenkonzept zur Vorbereitung der Studierenden auf Online-Verhandlungen entwickelt werden kann, wird zunächst untersucht, wie sich Online-Verhandlungskompetenzen systematisch in das Curriculum der HSD integrieren lassen. Dazu werden verschiedene Optionen betrachtet und abschließend verglichen. Im ersten Schritt wird analysiert, in welche bestehenden Module entsprechende Inhalte eingebunden werden können. Anschließend werden zwei Formate, Pflichtmodul und Workshop, auf ihre Umsetzbarkeit im Curriculum untersucht.

6.1.1 Analyse der bestehenden Module und Anpassungen

Im Folgenden werden die im Modulhandbuch zur aktuellen Prüfungsordnung 2022 des Fachbereichs Elektro- und Informationstechnik (SoSe25) aufgeführten Pflichtmodule des Bachelor-Studiengangs WIE auf ihre Eignung zur Integration von Online-Verhandlungsinhalten hin überprüft. Dabei fließen die zuvor erhobenen Erkenntnisse aus Umfragen und Experteninterviews gezielt in die Bewertung sowie in die Ausarbeitung konkreter Anpassungsvorschläge ein.

Grundsätzlich kommen dabei vier Lehrveranstaltungen aus dem Modulhandbuch in Frage: „Interkulturelles Management und Business Knigge und Angebotserstellung“ (W1), „Vertrieb, Produkt, Leistung“ (W8), „Technical and Business English“ (C1/G16) und „Projektmanagement und Unternehmenssimulation“ (C2).⁵² Vor dem Hintergrund der Umfrageergebnisse erweisen sich die Module „Technical and Business English“ (C1/G16) und „Projektmanagement und Unternehmenssimulation“ (C2) nur als bedingt geeignet. Beide legen ihren Schwerpunkt entweder auf Fremdsprachenkompetenzen oder auf Projektmanagement (Steuerung, Planung und Durchführung von Projekten), ohne reale Verhandlungskontexte oder interkulturelle Dynamiken abzubilden. Eine Ergänzung um praxisnahe Online-Verhandlungsinhalte wäre deshalb nur von begrenztem Mehrwert und würde den Modulkern deutlich verschieben. Sollte dennoch eine Einbindung gewünscht sein, ließe sich das Modul C1/G16 „Technical and Business English“ wirkungsvoll erweitern, indem verhandlungsspezifische Sprachmuster und -strategien integriert werden. Ergänzend zu englischen Geschäftstexten und Präsentationen erhalten die Studierenden so die Gelegenheit, internationales Verhandlungsvokabular zu erlernen und den gezielten Einsatz geläufiger Redewendungen in virtuellen Rollenspielen zu üben. Somit könnten sie üben, realistische Angebote in einer Fremdsprache zu formulieren. Im Modul C2 „Projektmanagement und Unternehmenssimulation“ könnten Gruppenprojekte durchgeführt werden, um den gezielten Einsatz digitaler Planungs- und Vorbereitungstools, wie Checklisten oder SWOT-Analysen, zu proben.

Die Module W1 und W8 hingegen bieten großes Potenzial für eine Integration von Online-Verhandlungsinhalten im interkulturellen Kontext. Beide Module weisen

⁵² Vgl. (Hochschule Düsseldorf, Prüfungsordnungen, 2025)

thematische Überschneidungen mit interkulturellen Kommunikations- und Vertriebsprozessen auf und lassen sich ohne grundlegende Neuausrichtung um digitale Verhandlungsinhalte ergänzen.

Das Pflichtmodul W1 „Interkulturelles Management und Business Knigge und Angebotserstellung“ konzentriert sich bereits auf die interkulturellen Herausforderungen und die Business-Kommunikation und bietet damit eine Grundlage zur Einbettung von Online-Verhandlungsinhalten. Ergänzt werden könnte das Modul durch eine gezielte theoretische Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede in virtuellen Verhandlungssituationen sowie durch Übungen zur Anpassung des Kommunikationsstils in digitalen Meetings. Ein weiterer Schwerpunkt könnte auf der digitalen Etikette, wie z. B. Körpersprache, Tonfall und professionelles Auftreten in Videokonferenzen liegen. Dies kann durch ein praxisorientiertes Digitales-Etikette-Training und mit Feedback-Runden gelehrt werden. Auf diese Weise verknüpft das Modul die theoretischen Grundlagen interkultureller Kompetenz mit konkreten, praxisnahen Verhandlungsfertigkeiten für die Angebotserstellung im digitalen Raum.

Auch das Modul W8 „Vertrieb, Produkt, Leistung“ bietet durch seinen klaren Fokus auf den Vertriebsprozess eine natürliche Schnittstelle für die Integration digitaler Verhandlungsstrategien. Hier könnten Studierende theoretisch erlernen, welche Taktiken und psychologischen Fähigkeiten in virtuellen Verkaufsgesprächen besonders wirksam sind, und gleichzeitig in der Praxis den sicheren Umgang damit und mit Videokonferenz-Tools wie Zoom oder MS Teams trainieren. Studierende könnten Verhandlungsskripte für Online-Sales-Calls entwerfen und in simulierten Live-Meetings erproben, in denen alle Phasen von der Bedarfsanalyse über Argumentation und Einwandbehandlung bis hin zum Abschluss, in virtuellen Formaten abgebildet werden. Unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass internationale Studierende Videokonferenzen gegenüber Präsenz- oder Hybridformaten deutlich aufgeschlossener sind als deutsche Studierende, könnte eine Lerneinheit vermitteln, welche Phasen eines Vertriebsprozesses besser online und welche in Präsenz stattfinden sollten.⁵³ Ergänzend könnten den Studierenden anhand von Verhandlungsbeispielen Customer Relationship Management (CRM)-Integrationen und Analyse-Tools (z. B. Salesforce, SAP) zur Vorbereitung, Dokumentation und

⁵³ Vgl. Anhang: Umfrageauswertung

Auswertung nähergebracht werden. Auf diese Weise könnte das Modul die Studierenden nicht nur auf die digitale Transformation im Vertrieb vorbereiten, sondern ihnen auch erste praktische Einblicke in die kundenorientierte Verhandlungsführung innerhalb virtueller Umgebungen vermitteln.

6.1.2 Entwicklung eines neuen Pflichtmoduls „Online Negotiation Skills“

Bei Betrachtung der bestehenden Pflichtmodule wird deutlich, dass spezifische Inhalte zur digitalen Verhandlungsführung fehlen. Derzeit gibt es keine dedizierten Pflichtmodule, die Studierende gezielt auf Online-Verhandlungen vorbereiten. Um diese Lücke zu schließen, könnte ein neues Pflichtmodul eingeführt werden, welches Studierenden die Möglichkeit bietet, theoretisch wie auch praktisch, gezielt digitale Verhandlungsfähigkeiten zu erwerben.

Das exemplarisch erstellte Modulkonzept orientiert sich am Aufbau des Modulhandbuchs, definiert Prüfungsformat, Lernziele und Inhalte, legt Einordnung, Dauer und Arbeitsaufwand fest und diskutiert zugleich die Sinnhaftigkeit eines Pflichtmoduls. Geleitet wird das Modul von Prof. Dr. Lang. Nach erfolgreicher Teilnahme erhalten die Studierenden ein Teilnahmezertifikat sowie 5 ECTS.⁵⁴ Als Grundlage für ein eigenständiges, anwendungsorientiertes Pflichtmodul wurden sich auch zwei Wahlveranstaltungen angeschaut. Zum einen „Digitale Verhandlungen“ (ehemals „Marktpsychologie und Verhaltensmanagement“) von Prof. Dr. Lang im Bachelorstudiengang WIE, zum anderen das Wahlmodul „Verhandlungsführung: Strategien und Techniken“ welches u. a. im Sales Lab durchgeführt wird. Beide vermitteln bereits in der Praxis gezielt die Kompetenzen für Online-Verhandlungen, durch praxisnahe Simulationen und der Integration von Unternehmen in den Lehrprozess.⁵⁵

Die Lernziele der Veranstaltung liegen darin, dass die Studierenden die Fähigkeit entwickeln, Online-Verhandlungen systematisch vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten. Dabei liegt der Fokus u. a. auf Kommunikationsstrategien, technischen Fähigkeiten und interkulturellen Besonderheiten. Basierend auf den

⁵⁴ Vgl. (Hochschule Düsseldorf, Prüfungsordnungen, 2025)

⁵⁵ Vgl. ■■■■, Teaching Technical Sales Negotiations at UAS Duesseldorf [PDF], 2025)

Umfrageergebnissen wird der Vorbereitungsaufwand auf 50–60 % des Gesamtaufwands festgelegt, um realitätsnahe Simulationen zu ermöglichen. Sie lernen, digitale Kommunikationsmittel (z. B. Zoom, MS Teams) souverän zu nutzen, technische Pannen durch gezieltes Training zu vermeiden und anhand eines papierbasierten CRM-Fallbeispielen (statt teurer Salesforce- oder SAP-Lizenzen) sowie einfacher Analyse-Tools fundierte Verhandlungsdaten zu generieren. Interkulturelle Besonderheiten werden anhand der identifizierten Hürden für deutsche und internationale Studierende reflektiert. Abschließend wenden sie differenzierte Verhandlungsstrategien für Online-, Hybrid- und Präsenzscenarien an und setzen dabei psychologische Taktiken wirkungsvoll ein.

Das Pflichtmodul führt die Studierenden in fünf aufeinander aufbauenden Themenfeldern in die relevanten Aspekte von Online-Verhandlungen ein. Sie lernen zunächst die Grundlagen und Unterschiede digitaler Verhandlungsformate kennen. Anschließend bereiten sie Verhandlungen systematisch mit Leitfäden sowie CRM- und Analysetools vor. Im dritten Themenfeld erproben sie digitale Kommunikationsstrategien mithilfe von Videotools und interaktiven Features. Darauf aufbauend schärfen sie ihre interkulturelle Sensibilität. Abschließend festigen sie ihr Wissen in praxisnahen Online-Simulationen mit kollegialem Feedback und KI-Unterstützung. Nachfolgend werden die relevanten Themenfelder im Detail beschrieben.

Im Themenfeld „Grundlagen der Online-Verhandlungsführung“ erarbeiten die Teilnehmenden die wesentlichen Unterschiede zwischen Online-, Hybrid- und Face-to-Face-Verhandlungen. Zudem werden ihnen die Grundprinzipien erfolgreicher Online-Verhandlungen nähergebracht. Sie lernen, wie Vertrauensaufbau und Authentizität im digitalen Raum gezielt gefördert werden, welche Rolle nonverbale Signale wie Gestik und Blickführung spielen und wie technische Sicherheit, von Mikrofon über Kamera bis zur Verbindungsqualität, als Verhandlungsvorteil genutzt wird. Zugleich erproben sie Kriterien zur Entscheidung zwischen rein virtuellen, hybriden und Präsenzformaten und entwickeln Strategien für einen nahtlosen Wechsel zwischen diesen Settings.

Im zweiten Schwerpunktbereich „Verhandlungsvorbereitung und Zeitmanagement“ nutzen die Studierenden einen strukturierten Leitfaden, um ihr Gegenüber

systematisch zu analysieren, überzeugende Argumentationslinien zu entwickeln und Prioritäten zu setzen. Ein großer Vorteil, den beide Gruppen in der Umfrage hervorgehoben haben, ist die Zeiteffizienz bei Online-Verhandlungen. Um fundierte Verhandlungsdaten zu generieren, lernen sie, relevante Informationen zu priorisieren und anhand eines papierbasierten CRM-Fallbeispiels sowie einfacher Analyse-Tools aussagekräftige Daten zu erstellen. Dabei richten die Studierenden ihre Online-Räume ein, testen Ton-, Video- und Bildschirmfreigabeoptionen und erarbeiten Backup-Pläne für mögliche technische Ausfälle.

Im Kontext „digitaler Kommunikationsstrategien“ steht der strategische Einsatz von Videokonferenztools wie Zoom oder MS Teams im Mittelpunkt. Die Studierenden lernen, Breakout-Rooms und digitale Whiteboards gezielt für Verhandlungszwecke einzusetzen und üben in praktischen Szenarien den souveränen Umgang mit dem Chat, der Bildschirmfreigabe und interaktiven Features. Damit sorgen sie für eine lebendige Gesprächsdynamik und halten die Aufmerksamkeit aller Teilnehmenden aufrecht. Ergänzend werden psychologische Aspekte der Verhandlungsführung in virtuellen Räumen vermittelt, um überzeugend und wirkungsvoll zu agieren.

Bei der „Auseinandersetzung mit interkulturellen Besonderheiten“ sensibilisiert das Modul die Teilnehmenden für kulturelle Unterschiede in der Online-Kommunikation zwischen deutschen und internationalen Partnern. In der Praxis könnten interkulturelle Aspekte stärker integriert werden, z. B. durch Gastvorträge internationaler Sales-Profis aus unterschiedlichen Kulturen oder anhand von Fallstudien zu Verhandlungen in verschiedenen Regionen (z. B. deutsche, amerikanische und asiatische Verhandlungsführung). Die Teilnehmenden erproben angepasste Gesprächsstile, reflektieren sprachliche Nuancen und entwickeln Strategien, um Missverständnisse und kulturelle Barrieren in globalen Verhandlungen zu überwinden.

In praxisorientierten Verhandlungsübungen stehen Gruppen- und Paarübungen im Vordergrund, in denen Online-Verhandlungen simuliert werden. Jede Simulation wird beobachtet, anschließend in Peer-Feedback-Runden analysiert und gemeinsam mit der Dozentin reflektiert. Zudem können simulierte KI-Verhandlungspartner eingesetzt werden, die unterschiedliche Verhandlungsstile adaptieren und nach jeder Simulation in Form von Verbesserungsvorschlägen Feedback zu Tonfall, Sprechgeschwindigkeit und Wortwahl geben.

Die Prüfungsform ist eine praktische Prüfung, die aus einer simulierten live aufgezeichneten Online-Verhandlung besteht, in der die Studierenden ihre vorbereiteten Argumente präsentieren und auf unvorhergesehene Einwände reagieren. Ergänzt wird dies durch eine schriftliche Ausarbeitung, in der sie ihre eigene Verhandlungsstrategie analysieren, Erfolge und Verbesserungsmöglichkeiten reflektieren und Erfahrungswerte ableiten. Das Modul wird als Pflichtfach im Bachelor-Studiengang WIE eingeordnet und idealerweise im 4. oder 5. Semester angeboten. Es baut auf den Grundlagen aus „Interkulturelles Management und Business Knigge und Angebotserstellung“ sowie „Vertrieb, Produkt, Leistung“ auf und dient der Spezialisierung im Bereich digitaler Verhandlungsführung. In der Dauer erstreckt sich die Lehrveranstaltung über ein gesamtes Semester mit wöchentlichen Sitzungen, die eine Gesamtpräsenzzeit von 60 Stunden umfassen. Der Workload berücksichtigt die hohen Anforderungen an die Verhandlungsvorbereitung, die aus den Umfrageergebnissen hervorgehen. Diese zeigen, dass die meisten Studierenden die Vorbereitungszeit auf Verhandlungen mit einem Anteil von 21 - 60 % der Gesamtdauer einer Verhandlung einschätzen. Damit wird gewährleistet, dass Studierende genügend Zeit haben, um praxisnah ihre Vorbereitungskompetenzen zu entwickeln, während theoretische Inhalte effizient vermittelt werden.⁵⁶ Der gesamte Workload beläuft sich auf 130 Stunden (5 ECTS). Dieser gliedert sich in drei zentrale Bestandteile. Zunächst werden 20 Stunden für Vorlesungen eingeplant, in denen die theoretischen Grundlagen kompakt und effizient vermittelt werden. Darauf aufbauend folgen 40 Stunden praktischer Übungen in Form von Simulationen und Workshops, in denen das Erlernte unmittelbar angewendet und vertieft wird. Den Abschluss bildet ein Umfang von 70 Stunden Selbststudium, das Vor- und Nachbereitung der Veranstaltungen, eigenständige Recherche, die Erstellung von Argumentationskonzepten sowie das Verfassen von Reflexionsberichten umfasst.

Die Durchführung des Moduls findet im Sales Lab statt, um eine realitätsnahe Laborumgebung mit professioneller Ausstattung für Videokonferenzen und digitale Whiteboards zu gewährleisten. Um die große Anzahl an Studierenden aufzufangen, werden die Räumlichkeiten auf einen Vorlesungsraum und digitale Teilnahme ausgeweitet.

⁵⁶ Vgl. Anhang: Umfrageauswertung

Bei aktuell ungefähr 170 Studierenden, die sich jedes Wintersemester für den Studiengang WIE an der HSD einschreiben, stellt sich die Frage, ob ein verpflichtendes Modul organisatorisch realisierbar und didaktisch effektiv ist, um allen Teilnehmenden eine praxisnahe Betreuung und individuell zugeschnittene Lern- und Feedback-Phasen zu gewährleisten.

Die Einführung eines Pflichtmoduls bietet zahlreiche Vorteile. Angesichts der steigenden Relevanz digitaler Verhandlungen, bedingt durch die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung, kann ein solches Pflichtmodul sicherstellen, dass alle Studierenden schon im Studium grundlegende Fähigkeiten in diesem Bereich erwerben, unabhängig von ihrem individuellen Interesse. Zudem könnte ein Pflichtmodul für einen vergleichbaren Erfahrungsschatz sorgen, da laut Umfragen nicht alle deutschen Studierenden Vorerfahrungen im Verhandeln haben, während internationale Studierende entsprechende Trainings deutlich häufiger nutzen.⁵⁷ Dies würde eine einheitliche Kompetenzentwicklung fördern und alle Studierenden gleichermaßen auf die Praxis im Vertriebsalltag vorbereiten. Darüber hinaus könnte ein Pflichtmodul die Praxisorientierung des Studiengangs stärken, indem es praxisnahe Inhalte wie Verhandlungssimulationen, Fallstudien und Gastvorträge von Unternehmen integriert. Zudem wäre ein Pflichtmodul eine zukunftsorientierte Ergänzung, die sich mit den wachsenden Anforderungen des Arbeitsmarktes an digitale Kommunikations- und Verhandlungskompetenzen befasst. Dies könnte nicht nur die Attraktivität des Studiengangs steigern, sondern auch die Vermittelbarkeit der Absolventen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen. Dennoch bringt ein Pflichtmodul verschiedene Herausforderungen mit sich. Zum einen könnte die Akzeptanz, aufgrund der wahrgenommenen zusätzlichen Belastung der Studierenden und des erhöhten Schulungsbedarfs der Lehrenden, leiden. Zum anderen schränkt es die Flexibilität der Stundenplangestaltung ein. Während das Modul in Pflichtform weniger erfahrenen Studierenden eine umfassende Schulung erlaubt, könnten Studierende mit Vorerfahrung die Inhalte als redundant empfinden.⁵⁸ Zum anderen können zeitliche und curriculare Engpässe durch die Einführung eines neuen Pflichtmoduls eine umfassende Überarbeitung des Studiengangs erfordern. Laut Prof. Dr. Lang, stellvertretende Vorsitzende des Prüfungsausschusses im Fachbereich Elektro- und Informationstechnik, wäre die Einführung eines neuen Pflichtmoduls beim

⁵⁷ Vgl. Anhang: Umfrageauswertung

⁵⁸ Vgl. (■■■■), Expertengespräch, 2025)

Prüfungsamt nur schwer durchzusetzen und mit erheblichem Zeitaufwand verbunden. Eine kurzfristige Implementierung eines solchen Pflichtmoduls sei daher schwer realisierbar.⁵⁹

Die Einführung eines Pflichtmoduls ist grundsätzlich sinnvoll, um alle Studierenden mit den notwendigen digitalen Verhandlungskompetenzen auszustatten. Allerdings sollte dies flexibel gestaltet werden, um Überlastungen zu vermeiden und individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden. Eine Kombination aus verpflichtenden theoretischen Grundkenntnissen zu Online-Verhandlungen in bestehenden Pflichtmodulen und vertiefenden Wahlmodulen mit z. B. Simulationsübungen wäre ein geeigneter Ansatz.

6.1.3 Entwicklung eines Workshop bzw. Wahlmoduls

Eine weitere Herangehensweise besteht darin, einen Workshop zu konzipieren, der einen hybriden Lernansatz verfolgt und den Teilnehmenden eine freiwillige Anmeldung ermöglicht. Grundsätzlich wäre die Vermittlung der Online-Verhandlungsinhalte in ein Wahlmodul denkbar. Da das Wahlmodul „Verhandlungsführung: Strategien und Techniken“ jedoch bereits Bestandteil des Lehrplans für WIE ist, wird im folgenden Abschnitt exemplarisch ausschließlich ein Workshopentwurf vorgestellt. Dieser wird als integrativer Lernansatz (engl. Blended-Learning)⁶⁰ konzipiert, der im Hochschulbereich klassische Präsenzveranstaltungen gezielt mit Online-Lehrelementen verknüpft werden. Dies ermöglicht so den Studierenden, vor Ort (z. B. im Sales Lab der HSD) teilzunehmen oder sich über MS Teams zuzuschalten.

Der Workshop findet innerhalb einer Woche statt und kann in der Exkursionswoche durchgeführt werden, sodass eine Überlastung durch parallele Vorlesungen vermieden wird. Er umfasst drei Projekttag von jeweils acht Stunden, die von Lehrkräften und Tutoren begleitet werden. Die Teilnehmerzahl liegt bei 16 bis 20 Studierenden, vorzugsweise aus höheren Semestern (viertes oder fünftes Semester), die in Kleingruppen von vier bis fünf Personen arbeiten. In diesen Peer-Learning-Gruppen finden regelmäßige Reflexionsrunden statt. Der Workshop ist in drei

⁵⁹ Vgl. Prof. Dr. Lang, persönliche Mitteilung

⁶⁰ Vgl. (Aschemann & Russ-Baumann, 2022)

aufeinander aufbauende Phasen gegliedert und berücksichtigt angemessene Pausenzeiten an entsprechend passenden Stellen.

Phase 1: Theorie-Teil und Präsenz-Training

Die erste Phase findet an Tag eins und Tag zwei jeweils von 09:00 bis 17:00 statt. Am ersten Tag startet der Workshop mit einer kompakten Einführung in die theoretischen Grundlagen der Verhandlungsführung. Fünf zentrale Kernkompetenzen (aktives Zuhören, Fragetechniken, Verhandlungsstrategien, Argumentationsaufbau und nonverbale Signale) sowie die wesentlichen Unterschiede zwischen Face-to-Face- und Online-Verhandlungen werden vorgestellt. Anschließend absolvieren die Teilnehmenden ein einstündiges E-Learning-Modul mit anschließender Q&A-Runde, um die zentralen Modelle und Begriffe aufzufrischen. In Kleingruppen entsprechend ihrer Kompetenzstufe werden sie durch Ice-Breaker-Übungen auf die gemeinsamen Übungen vorbereitet. Der Tag endet mit einer Face-to-Face-Trainingseinheit zur intensiven Übung von Körpersprache und Vertrauensaufbau und Gesprächsführung ab, da in den Experteninterviews gerade diese nonverbalen Aspekte als entscheidend für den Verhandlungserfolg hervorgehoben wurden.

Am zweiten Tag setzt der Workshop mit dem zweiten Teil des Face-to-Face-Trainings an, diesmal mit Fokus auf Gesprächsführungstechniken. Basierend auf Best-Practice-Beispielen findet ein erstes Rollenspiel statt, in dem Lehrkräfte direktes Feedback geben. Ein anschließendes Rollenspiel berücksichtigt Feedback aus der ganzen Arbeitsgruppe. Den Abschluss von Phase 1 bildet eine gemeinsame Reflexions- und Q&A-Runde.

Phase 2: Online-Training und Peer-Learning

Die zweite Phase erstreckt sich über Tag drei und Tag vier, jeweils von 09:00 bis 17:00, wobei der Fokus auf Online-Verhandlungskompetenzen liegt. Aufbauend auf Phase 1 startet der dritte Tag des Workshops mit einem Online-Training in der Großgruppe, in dem digitale Kommunikationsstrategien, die technische Vorbereitung sowie der souveräne Einsatz von Video-Tools vermittelt werden. Damit wird ein Schwerpunkt gesetzt, da in der durchgeführten Umfrage technische Unsicherheiten als größte

Hürde der Studierenden identifiziert wurden. Dabei werden Tool-Demonstrationen durchgeführt und in das technische Setup eingewiesen, bevor die letzten Verbindungstests stattfinden. Anschließend arbeiten die Studierenden in Kleingruppen nach dem Peer-Learning-Ansatz. Sie simulieren Verhandlungsszenarien, geben einander strukturiertes Feedback und vertiefen bewährte Strategien anhand realer Unternehmens-Use-Cases. Der Tag wird mit der ersten Runde KI-Chatbot-Training abgeschlossen, bei der typische Gesprächsverläufe und sprachliche Muster trainiert werden. Am vierten Tag wird die vertiefende Peer-Learning-Einheit fortgesetzt, in der weiteres Feedback eingeholt und reflektiert wird. Darauf folgt in der zweiten KI-Chatbot-Runde erneut eine gezielte Simulation von Verhandlungspartnern, bevor die Teilnehmenden im Transfer-Workshop Best-Practice-Analysen der Use-Cases durchführen. Eine abschließende Reflexions- und Q&A schließt den Tag ab.

Phase 3: Peer-Teaching und Praxis-Transfer

Zu Beginn von Tag fünf (09:00–17:00) bestimmt jede Gruppe anhand vordefinierter Kriterien einen „Experten“, welcher ein Briefing für seine Rolle erhält. Die Experten übernehmen in zehnminütigen Sequenzen das Peer-Teaching und bringen die Rollen für das anstehende digitale Rollenspiel didaktisch ein. Es folgt ein zweistündiger Praxisblock mit digitalen Rollenspielen, in denen insbesondere Preis- und Konditionsverhandlungen praxisnah geübt werden. Die Teilnehmenden wechseln dabei die Rollen und lernen, flexibel auf Einwände und neue Informationen zu reagieren. Anschließend führt die Lehrkraft eine 30-minütige Feedback- und Evaluationsrunde mit einem Online-Bogen durch, in der alle anonym ihre Erfahrungen rückmelden. Die Studierenden erhalten Teilnahmezertifikate, die einen zusätzlichen Anreiz zur Teilnahme darstellen und einen klaren Nachweis über die erworbenen Qualifikationen bieten.

Der vorgestellte Workshopentwurf zeigt, wie sich ein hybrider Lernansatz wirkungsvoll in die Hochschullehre integrieren lässt. Dieser Ansatz verbindet Präsenz- und Online-Phasen und schafft dadurch Flexibilität. Studierende können je nach persönlichem Zeitplan und Lernstil teilnehmen, was die Attraktivität und die intrinsische Motivation deutlich steigert. Gleichzeitig ermöglichen die praxisorientierten Face-to-Face-Übungen, das KI-Chatbot-Training und realitätsnahe Rollenspiele einen unmittelbaren

Transfer des theoretischen Wissens in echte Verhandlungssituationen. Die Arbeit in Kleingruppen und die strukturierten Reflexionsrunden fördern den Austausch auf Augenhöhe. Durch gezielte Online-Einheiten sowie den Einsatz moderner Video-Tools und KI-Chatbots werden zudem digitale Kompetenzen geschult.

Trotz aller Vorteile bringt der Workshop auch einige Herausforderungen mit sich. So erfordert seine Durchführung einen hohen organisatorischen und personellen Aufwand, da Räume, einwandfrei funktionierende technische Ausstattung, Lehrkräfte und vorbereitete E-Learning-Module koordiniert werden müssen. Zudem können selbst mit sorgfältiger Gruppeneinteilung die Vorkenntnisse und das Engagement der Teilnehmenden sehr unterschiedlich ausfallen, was die Dynamik und den Lernerfolg in den Peer-Learning-Gruppen beeinträchtigen kann. Hinzu kommt, dass die Qualität der Peer-Teaching-Einheiten stark von den Präsentations- und Vermittlungsfähigkeiten der Studierenden abhängt und somit zu inkonsistenten Lernerfahrungen führen kann. Schließlich ist das Format aufgrund der intensiven Betreuung und der vielen Interaktionsformen nur bedingt skalierbar, sodass es bei sehr großen Teilnehmerzahlen schnell an Effizienz und persönlicher Betreuung verliert. Insgesamt zeigt die Idee eines Workshop-Konzepts, wie durch die Kombination von Präsenz- und Online-Phasen eine praxisnahe, flexible und zukunftsorientierte Hochschullehre gelingen kann. Trotz des erhöhten organisatorischen und personellen Aufwands stellt sie für Studierende und Lehrende einen Mehrwert da.

6.2 Scoring-Modell: Vergleich klassischer Lehrformate

Nachdem verschiedene Lehrkonzepte erarbeitet, Best-Practice-Beispiele analysiert und der Einsatz von KI als Lernansatz untersucht wurden, stellt sich die Frage, welches Lehrformat sich am besten zur Vermittlung von Online-Verhandlungskompetenzen im Studiengang WIE eignet. Um diese Evaluierung systematisch zu stützen, werden im Rahmen eines Scoring-Modells die drei verschiedenen Implementierungsoptionen anhand von sieben Bewertungskriterien miteinander verglichen.

6.2.1 Auswahl und Definition der Bewertungskriterien

Die Auswahl der Bewertungskriterien basiert auf den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen. Diese ausgewählten Bewertungskriterien sind Praxis- und Anwendungsbezug, Interaktivität & Teamdynamik, Reflexionstiefe, Curriculare Umsetzbarkeit (Ressourcen- und Betreuungsaufwand), Studierendenfreundlichkeit, Bewertbarkeit und Training von Softskills. Im Folgenden sind die Bewertungskriterien definiert und die Auswahl mit Ergebnissen aus dieser Arbeit begründet.

Tabelle 1: Auswahl der Bewertungskriterien und Belege⁶¹

Kriterium	Definition	Belege aus der Bachelorarbeit
1. Praxis- & Anwendungsbezug	Misst, in welchem Umfang das Format reale Verhandlungssituationen simuliert und den Studierenden sofortiges Anwenden von Techniken ermöglicht.	Die Turku Sales Competition simuliert B2B-Verhandlungen mit geschulten Buyer-Darstellenden und stellt so direkten Praxisbezug sicher. ⁶²
2. Interaktivität & Teamdynamik	Erfasst die Intensität der Gruppenarbeit, Rollenspiele und dynamischen Austauschformate, die einen hohen sozialen und kooperativen Lernfluss fördern.	Im Experteninterview betont Bernhardt, dass teamorientierte Verhandlungsformate (z. B. Verhandlungswettbewerbe) besonders effektiv sind, weil Studierende in ihren Rollen voneinander lernen. ⁶³

⁶¹ Eigene Tabelle

⁶² Vgl. 4.2 Verhandlungswettbewerbe

⁶³ Vgl. 3.3 Experteninterview Michael Bernhardt

3. Reflexionstiefe	Bewertet, wie stark das Format strukturierte Nachbereitungsphasen (Feedbackrunden oder Reflexionsberichte) unterstützt und so ein vertieftes Verständnis sicherstellt.	Das Blockseminar „SQ721 Verhandlungstraining“ an der Universität Tübingen nutzt Video-Debriefings zur Analyse von Mitschnitten und gewährleistet so eine hohe Reflexionstiefe. ⁶⁴
4. Curriculare Umsetzbarkeit (Ressourcen- und Betreuungsaufwand)	Prüft, wie gut sich das Format in die bestehende Studienordnung (ECTS, Zeitfenster) integrieren lässt, unter Berücksichtigung des erforderlichen personellen und zeitlichen Aufwandes.	Die Integration von Online-Verhandlungsinhalten in bestehende Module wie W1 erfordert nur minimale Anpassungen des Modulhandbuchs und keinen kompletten Neuaufbau des Curriculums. ⁶⁵
5. Studierendenfreundlichkeit	Beurteilt, wie zugänglich, flexibel und motivierend das Format für verschiedene Studierendengruppen ist und inwieweit es deren zeitliche und organisatorische Bedürfnisse berücksichtigt.	Aus der Befragung geht hervor, dass hybride KI-gestützte Lehr-Lern-Settings besonders hohe Akzeptanz genießen. 62 % der Studierenden wünschen sich eine Kombination aus Präsenzlehre und KI-Unterstützung, was die Zugänglichkeit und Flexibilität des Formats unterstreicht. ⁶⁶

⁶⁴ Vgl. 4.3 Online-Kurse und Seminare

⁶⁵ Vgl. 6.1.1 Analyse der bestehenden Module und Anpassungen

⁶⁶ Vgl. 5. Verwendung von innovativen Lehrmethoden

6. Bewertbarkeit	Analysiert, wie klar und zuverlässig Lernfortschritte und Leistungen im Rahmen der ECTS-Konformität messbar sind.	Bei der Turku Sales Competition erfolgt die Bewertung durch standardisierte Kriterien und geschulte Juroren, was eine hohe Messbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Leistungsergebnisse sicherstellt. ⁶⁷
7. Training von Softskills	Ermittelt, in welchem Maße das Format gezielt soziale Kompetenzen wie Kommunikation, Empathie und Konfliktlösung fördert.	In mündlichen Prüfungsformaten wird die spontane Argumentationsfähigkeit, der Umgang mit Einwänden und weitere Softskills wie Empathie und Kommunikations-souveränität geschult, wie in den Experteninterviews hervorgehoben wird. ⁶⁸

6.2.2 Scoring der drei Formate: Pflichtmodul, Workshop und Integration

Zur Bewertung der verschiedenen Optionen kommt eine fünfstufige Likert-Skala zum Einsatz, wobei 1 für eine sehr geringe und 5 für eine sehr hohe Erfüllung des jeweiligen Kriteriums steht. Für die Bewertungskriterien wird eine gewichtete Bewertung auf Basis der Erkenntnisse dieser Arbeit herangezogen, da nicht alle Kriterien für die Fragestellung den gleichen Stellenwert haben. Jeder Punktwert wird mit dem festgelegten Gewichtungsfaktor multipliziert. So wird sichergestellt, dass besonders wichtige Kriterien (wie z. B. Umsetzbarkeit und Studierendenfreundlichkeit) stärker ins

⁶⁷ Vgl. 4.3 Online-Kurse und Seminare

⁶⁸ Vgl. 3. Experteninterviews

Endergebnis einfließen. Die Summe aller gewichteten Teilbewertungen ergibt die Gesamtbewertung einer Option. Ein hoher Gesamtscore steht dabei für eine gute Eignung und didaktische Wirksamkeit.

Tabelle 2: Scoring-Modell der klassischen Lehrformate⁶⁹

Kriterium	Gewicht	Option A: Integration	Beitrag A	Option B: Pflichtmodul	Beitrag B	Option C: Wahlmodul/ Workshop	Beitrag C
1. Praxis- & Anwendungsbezug	0.15	4	0.60	3	0.45	5	0.75
2. Interaktivität & Teamdynamik	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
3. Reflexionstiefe	0.10	3	0.30	4	0.40	5	0.50
4. Curriculare Umsetzbarkeit	0.20	5	1.00	1	0.20	3	0.60
5. Studierendenfreundlichkeit	0.20	4	0.80	4	0.80	5	1.00
6. Bewertbarkeit	0.10	4	0.40	5	0.50	4	0.40
7. Training von Softskills	0.15	3	0.45	2	0.30	5	0.75
Gewichteter Gesamtscore	1.00		3.85		2.85		4.40

Die Gewichtung der Kriterien erfolgt nach subjektiver Priorisierung der in dieser Arbeit ermittelten Aspekte. Mit jeweils 20 % stehen curriculare Umsetzbarkeit und Studierendenfreundlichkeit im Vordergrund, da erstere die realistische Verankerung im HSD-Curriculum (inklusive Ressourcen- und Betreuungsaufwand) abbildet und letztere die Zugänglichkeit sowie Lernmotivation der Studierenden sicherstellt. Praxis- und Anwendungsbezug sowie Softskill-Training sind mit je 15 % gewichtet, weil Verhandlungskompetenzen vor allem durch unmittelbare Übung und soziale Interaktion entwickelt werden. Die Kriterien Interaktivität & Teamdynamik und Reflexionstiefe tragen mit jeweils 10 % dazu bei, kooperative Lernprozesse und eine strukturierte Nachbereitung des Erlernten zu gewährleisten. Schließlich wird die Bewertbarkeit ebenfalls mit einem Gewicht von 10 % angesetzt, um eine klare, ECTS-konforme Leistungsmessung zu sichern, ohne den Fokus von den zentralen Lehr-Lern-Zielen abzulenken. Diese abgestufte Gewichtung gewährleistet, dass die wichtigsten Anforderungen an Machbarkeit und Studierendenorientierung stärker in die Gesamtbewertung eingehen, während pädagogische Qualitätsmerkmale nicht vernachlässigt werden.

⁶⁹ Eigene Tabelle

6.2.3 Ergebnis und Zwischenfazit

Die Auswertung des Scoring-Modells verdeutlicht die Stärken und Schwächen der drei Implementierungsoptionen und zeigt, dass der Workshop-Ansatz bzw. das Wahlmodul (Option C) mit einem gewichteten Score von 4,40 am höchsten ausfällt. In diesem Ansatz ist der Praxisbezug am stärksten ausgeprägt. Softskills werden intensiv trainiert und gleichzeitig wird durch eine flexible Teilnahme und eigenverantwortliche Lernphasen ein studienfreundliches Lernumfeld geschaffen. Die Integration in bestehende Module (Option A) erzielt mit 3,85 Punkten das zweithöchste Ergebnis, da sie eine einfache Verankerung im Curriculum bei geringem Ressourcenbedarf ermöglicht, bleibt jedoch hinter dem innovativen Mehrwert der Workshop-Variante zurück. Das Pflichtmodul (Option B) erreicht dagegen nur einen Wert von 2,85. Es ist zwar methodisch fundiert, durch den hohen Abstimmungs- und Betreuungsaufwand wird jedoch nur eine niedrige curriculare Umsetzbarkeit erreicht.

Die gewichtete Analyse zeigt deutlich, dass keine der drei Implementierungsoptionen, weder ein isoliertes Pflichtmodul noch eine reine Modul-Integration oder ein Workshop, sämtliche didaktischen Anforderungen vollständig erfüllt. Der Vergleich zeigt auf, dass ein Konzept Praxisnähe und hohe Studierendenfreundlichkeit des Workshops mit der unkomplizierten curricularen Umsetzbarkeit in bestehenden Modulen verbinden sollte. Daraus ergibt sich die zentrale Schlussfolgerung, dass die ideale Lösung in einem hybriden Lehrkonzept liegt, der die interaktiven Verhandlungssimulationen und ausführlichen Feedbackrunden des Workshops bzw. Wahlmoduls von Prof. Dr. Lang mit der strukturellen Stabilität und Ressourcen-Effizienz der Modul-Integration kombiniert. Beispielhaft für ein hybrides Lernkonzept wird im folgenden Kapitel ein **Escape-Verhandlungsspiel** entwickelt, welches die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse verknüpft und Online-Verhandlungskompetenzen praxisnah und flexibel vermittelt.

6.3 Escape-Verhandlungsspiel als hybrides Lernkonzept

6.3.1 Einleitung

In diesem Abschnitt wird ein Escape-Room-Konzept mit hybridem Ansatz zum Thema „Online-Verhandlungskompetenzen“ vorgestellt, das als integrativer Baustein in das modulare Curriculum zur Förderung von Online-Verhandlungskompetenzen eingebettet werden kann. In das Konzept fließen die gewonnenen Erkenntnisse aus der Umfrage, den Experteninterviews, der möglichen Integration in die Lehrveranstaltungen an der HSD, dem Expertengespräch mit ■■■ und dem Lernansatz mit KI ein. Aufgrund des Umfangs und des zeitlichen Rahmens dieser Bachelorarbeit liegt der Fokus dabei auf der Erstellung des Rahmenkonzepts. Die praktische Erprobung des Escape-Room-Verhandlungsspiels fällt nicht in den Untersuchungsgegenstand. Diese Beschränkung ermöglicht eine vertiefte theoretische und analytische Auseinandersetzung mit den Implikationen und Ausgestaltungsmöglichkeiten des Konzepts. Auf dieser Basis kann die praktische Durchführung erfolgen, um das Konzept zukünftig in einer regulären Lehrveranstaltung einzusetzen. Zunächst sollten dafür Testdurchläufe mit Studierendengruppen durchgeführt und mithilfe eines strukturierten Feedbacksystems ausgewertet werden.

In der Umfrage zeigte eine differenzierte Betrachtung der Lernwege, dass Verhandlungsfähigkeiten sowohl über formale Kanäle (Berufsausbildung, Hochschule/Schule) als auch informell durch „Learning by Doing“ erworben werden.⁷⁰ Diesen praxisorientierten Ansatz greift das Escape-Room-Verhandlungsspiel auf und lässt sich durch sein spielerisches Format auch methodisch-didaktisch in der Hochschullehre einsetzen.

6.3.2 Aufbau und Methodik

Dieses Kapitel erläutert die didaktische Grundidee und definiert die konkreten Lernziele. Anschließend wird aufgezeigt, wie und unter welchen Voraussetzungen das Spiel in die Module des Curriculums des Studiengangs WIE an der HSD integriert werden kann. Der passende zeitliche Rahmen wird bestimmt und die räumlichen sowie

⁷⁰ Vgl. Anhang: Umfrageauswertung

technischen Rahmenbedingungen werden beschrieben. Daraufhin werden die für die Spieldurchführung notwendigen Vorbereitungsmaterialien und Ressourcen vorgestellt.

Im Abschnitt „Spielverlauf (Räume, Rätsel und Aufgaben)“ liegt der Fokus zunächst auf der Begrüßungs- und Informationsphase, in der die Teilnehmenden eingewiesen, Rollen vergeben sowie Spielregeln und Ablauf erläutert werden. Danach wird das Szenario des Escape-Room-Verhandlungsspiels vorgestellt und der Spielverlauf in den drei Räumen detailliert beschrieben. Dabei kommt eine Joker-Mechanik zum Einsatz, die situative Hilfestellungen für verschiedene Verhandlungsabschnitte bietet. Abschließend wird die Reflexionsphase nach dem Spieldurchlauf beleuchtet und die Nachbereitung der Studierenden betrachtet.

6.3.3 Didaktische Grundidee und Lernziele

In den letzten Jahren haben sich Escape Rooms von klassischen Live-Erlebnissen in eigens gestalteten Räumen mit physischen Herausforderungen (z. B. The Code Agency in Düsseldorf)⁷¹ entwickelt. Zudem hat die Digitalisierung zu einer Welle virtueller Anwendungen geführt, die sich z. B. in Outdoor-City-Rallies per Smartphone, browserbasierte oder VR-basierte Virtual Rooms und kompakte Rätsel-Boxen für zuhause („Exit“ oder „Unlock!“) wiederfinden. In allen Formaten steht eine fiktive Rahmenhandlung im Mittelpunkt, die von Kriminalfällen über Abenteuer- und Horrorszenarien bis hin zum Ausbruch aus beengten Situationen reicht.

Ein Escape-Room gliedert sich meist in mehrere aufeinanderfolgende Räume oder Phasen, die durch das zeitlich begrenzte Lösen von Rätseln und Aufgaben miteinander verknüpft sind. Die Teilnehmenden arbeiten in Kleingruppen zusammen, um Informationen zu sammeln, Hinweise zu kombinieren und logische Herausforderungen zu bewältigen. In diesem Spiel werden die von [REDACTED] identifizierten sechs Schlüsselkompetenzen als Leitprinzipien hinter jedem Rätsel und jeder Feedback-Schleife eingebunden.⁷²

⁷¹ (The Code Agency, 2025)

⁷² Vgl. ([REDACTED] 2023)



Abbildung 4: Zyklischer Lernprozess im Escape-Room-Verhandlungsspiel⁷³

Ziel des Spielkonzepts ist es, die Verhandlungskompetenz von Bachelorstudierenden des WIE in einem integrierten, fiktiven Szenario zu schulen. Die didaktische Konzeption des Escape-Room-Verhandlungsspiels (Abb. 4) wurde in Anlehnung an den erfahrungsbasierten Lernzyklus nach David Kolb (1984) entwickelt. Kolbs Lernzyklus versteht Lernen als fortlaufenden, vierphasigen Prozess. Auf eine konkrete Erfahrung folgt die reflektierende Beobachtung, darauf aufbauend die abstrakte Konzeptualisierung und schließlich das aktive Experimentieren, bei dem die gewonnenen Erkenntnisse in neuen Situationen angewandt werden und so stetig neue Erfahrungen entstehen.⁷⁴ Das Escape-Room-Verhandlungsspiel adaptiert Kolbs Lernzyklus, indem es jede Phase mit spezifischen Lernaktivitäten verknüpft. Zu Beginn erleben die Teilnehmenden die konkrete Erfahrung, indem sie in mehreren Verhandlungsrunden durch Rollenspiel und Rätsellösen Verhandlungssituationen meistern. Anschließend findet die reflektierende Beobachtung statt, wobei sich die Studierenden im Team beraten, aber auch Hilfe von der Lehrkraft in Anspruch nehmen. Zudem gibt es in einer Feedbackrunde die Möglichkeit das Spiel zu reflektieren. Es folgt die Phase der abstrakten Konzeptualisierung, in der gewonnene Erkenntnisse in konkrete Verhandlungsstrategien überführt werden. Durch aktives Experimentieren erproben die Teilnehmenden ihre neuen Strategien in weiteren

⁷³ Eigene Abbildung in Anlehnung an Kolbs Lernzyklus

⁷⁴ Vgl. (Gantenberg, 2025)

Spielrunden oder realen Verhandlungssituationen und generieren so stetig neue Erfahrungen. Das Gelernte soll auch nach dem Spiel fortlaufend Anwendung finden und optimiert werden können.

Die Studierenden durchlaufen in Gruppen nacheinander vier Räume, die jeweils eine Verhandlungsphase repräsentieren. In jedem Raum lösen sie Rätsel, um einen Code zu finden. Diesen teilen sie per Anruf oder per Chat-Nachricht Prof. Dr. Lang mit, die als Verhandlungspartnerin und Joker fungiert. Erst nach erfolgreicher Prüfung und Freigabe durch sie öffnet sich der nächste MS Teams-Kanal. Die Anfangsbuchstaben aller Codes ergeben ein Lösungswort, das zur Erlangung des Teilnahmezertifikats erforderlich ist. Durch den Einsatz digitaler Tools ist das Szenario realitätsnah aufgebaut und die Rätsel fördern Engagement sowie Teamarbeit. Einmal eingerichtet, lässt sich das Spiel beliebig oft mit neuen Gruppen wiederholen oder die Studierenden entwerfen nach demselben Prinzip eigene Szenarien.

6.3.4 Integration ins Curriculum

Für die Einbindung des Escape-Room-Verhandlungsspiels wird eine Integration in das bestehende Curriculum empfohlen. Das Spiel lässt sich als kompaktes Element im Pflichtmodul „Vertrieb, Produkt, Leistung“ (W8) im fünften Semester integrieren. Wie im Kapitel „Analyse der bestehenden Module und Anpassungen“ erläutert, ist dieses Modul bereits curricular verankert, behandelt vergleichbare Inhalte und bietet damit eine natürliche Schnittstelle für ein praxisorientiertes Verhandlungsszenario.⁷⁵

Zudem sind die Studierendenzahlen im fünften Semester deutlich geringer als im ersten, was die Durchführung und Betreuung des Spiels erleichtert. Anstelle von zwei bis drei über das Semester verteilten Sitzungen empfiehlt sich ein kompakter Workshop-Tag, an dem jeweils ein Team das gesamte Szenario durchspielt. Die Gruppen arbeiten zeitversetzt und können sich nicht untereinander abstimmen. Dieses einmalige, intensive Durchspielen garantiert ein stringentes, praxisorientiertes Lernerlebnis und minimiert den organisatorischen Aufwand.

⁷⁵ Vgl. 6.1.1 Analyse der bestehenden Module und Anpassungen

Prof. Dr. Lang nimmt gegenwärtig eine Anpassung der Prüfungsordnung vor, sodass künftig jedes ihrer Pflichtmodule aus einer Vorlesung (3 V), einer Übung (1 Ü) sowie zwei Labor- bzw. Projektstunden (2 P) besteht, in die das Escape-Room-Spiel als integratives Element eingebettet werden kann.⁷⁶ Die Theorie zu Online-Verhandlungen wird im gleichen Pflichtmodul semesterbegleitend vermittelt, was nicht nur einen Vorteil für das Spiel darstellt, sondern bei den Studierenden bereits Interesse am Wahlmodul „Verhandlungsführung: Strategien und Techniken“ wecken kann. Alternativ könnten die Studierenden eine Stunde vor dem Workshop zu Hause digital vorbereitende Lerninhalte bearbeiten, um vorab in das Thema einzusteigen.

6.3.5 Durchführungsort und Rahmenbedingungen

Das Escape-Room-Verhandlungsspiel findet im Sales Lab der HSD statt und kann sowohl vor Ort als auch über MS Teams gespielt werden. Die Entscheidung, das Verhandlungstraining im Sales Lab durchzuführen, basiert, wie im Kapitel „Best-Practice-Beispiele aus Hochschulen und Universitäten“ dargelegt, auf dem erfolgreich von Prof. Dr. Lang angebotenen Wahlmodul „Verhandlungsführung: Strategien und Techniken“ sowie auf den in Kooperation mit Unternehmen durchgeführten Projekten.⁷⁷ Das vorgestellte hybride Modell integriert die bewährten Elemente von Prof. Dr. Langs Wahlmodul (Praxisübungen und Reflexionsphasen) und ergänzt sie um eine gamifizierte Verhandlungssimulation. Im Unterschied zum herkömmlichen Hörsaal bietet das Sales Lab passende Räumlichkeiten und technische Voraussetzungen, um Online-Verhandlungen im Kleingruppenformat im Rahmen eines hybriden Lernansatzes durchzuführen. Die Studierenden können ihre eigenen Laptops mitbringen oder bei Bedarf Leihgeräte aus dem Sales Lab nutzen. Der Zeitbedarf des Workshops beträgt insgesamt sieben Stunden, einschließlich einer Stunde Pause. Die Dauer jeder Verhandlungsphase orientiert sich am Zeitrahmen kommerzieller Escape Rooms. Damit werden die Vorgaben des Pflichtmoduls W8 berücksichtigt (drei Vorlesungsstunden, eine Übungsstunde und zwei Laborstunden).

⁷⁶ Vgl. Prof. Dr. Lang, persönliche Mitteilung

⁷⁷ Vgl. 4.1 Nutzung des Sales Labs für praxisnahe Verhandlungstrainings an der HSD

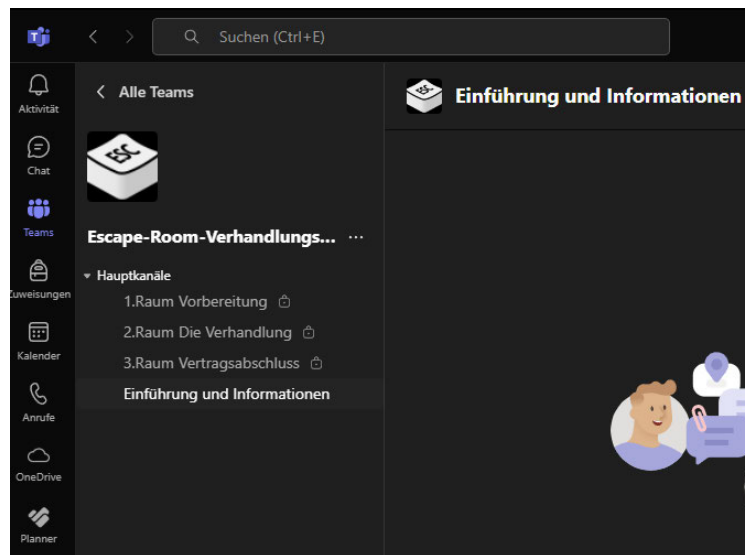


Abbildung 5: MS Teams Kanal Aufbau⁷⁸

Um den digitalen Lernaspekt in das Spiel zu integrieren, kommen zwei Tools zum Einsatz: MS Teams und das digitale Escape-Room-Verhandlungsspiel, erstellt mit Genially. Sämtliche Verhandlungen, die Kommunikation sowie die Ablage und der Zugriff auf Dokumente erfolgen, wie in der oberen Abbildung dargestellt, über MS Teams, einen im Berufsalltag laut Experteninterviews etablierten Standard. Für den Workshop „Escape-Room-Verhandlungsspiel“ wird in MS Teams ein eigener Kanal angelegt, der den Phasen entsprechend in Hauptkanälen untergliedert ist (Abb. 5). Dort sind alle notwendigen Unterlagen hinterlegt, und die Studierenden können sich per Videoanruf abstimmen oder mit der betreuenden Lehrperson in Kontakt treten. So lernen sie, sich digital zu koordinieren und zu verhandeln.

Studien belegen, dass Gamification eine Möglichkeit bietet, nicht nur die Motivation zu steigern, sondern durch Elemente wie Punkte, Levels, Rätsel und Belohnungsmechaniken auch die Informationsspeicherung nachhaltig zu verbessern. Beim spielerischen Lösen von Rätseln und Entscheidungsszenarien setzen sich die Teilnehmenden intensiv mit den Verhandlungsinhalten auseinander und festigen ihr Wissen. Eine Metaanalyse von 41 Studien mit über 5.000 Teilnehmenden zeigt z. B. eine große Effektstärke ($g = 0,82$) für den Einfluss von Gamification auf Lernerfolg und Motivation.⁷⁹

⁷⁸ Eigene Abbildung (Screenshot)

⁷⁹ Vgl. (Wang, Müller, & Schmidt, 2023)

Um das Escape-Room-Verhandlungsspiel visuell und interaktiv zu gestalten, kommt die webbasierte Plattform Genially (genially.com) zum Einsatz. In dieser virtuellen Umgebung lässt sich ein Escape-Room ohne Programmierkenntnisse anhand vorgefertigter Vorlagen erstellen (Abb. 6). Die Studierenden durchlaufen im Verhandlungsspiel fortlaufend Level mit Rätseln und Aufgaben, wählen verschiedene Optionen und navigieren durch unterschiedliche Szenarien. Mithilfe von Echtzeit-Feedback erleben sie ihre Verhandlungsstrategien in einem dynamischen Setting und festigen so ihr Wissen nachhaltig.

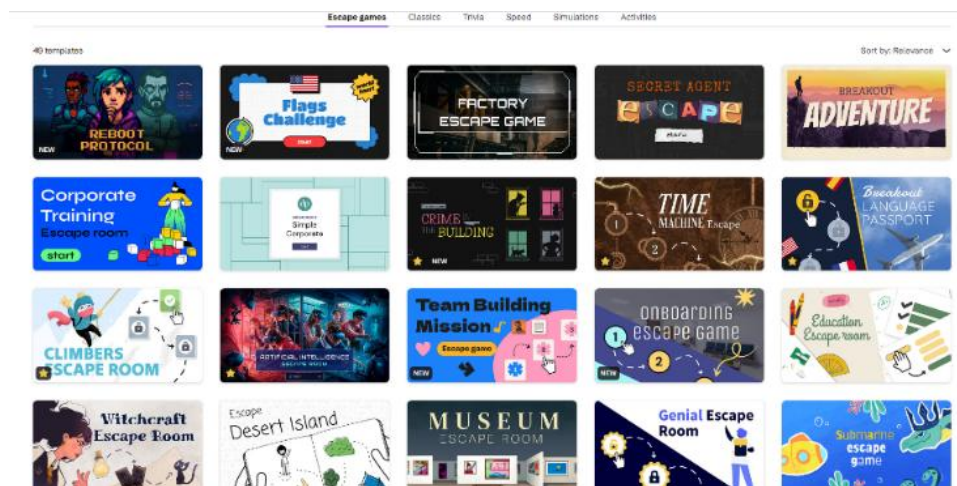


Abbildung 6: Vorlagenbeispiele⁸⁰

6.3.6 Spielverlauf (Räume, Rätsel und Aufgaben)

Nach Erläuterung der Zielsetzung erhalten die Studierenden eine kurze Einführung in das Thema „Online-Verhandlungen im internationalen Kontext“. Sie lernen die Spielabläufe und die benötigten Tools kennen und erhalten das internationale Spielszenario: Zwischen einem europäischen und einem asiatischen Unternehmen soll eine „Verhandlung über einen Liefervertrag“ erfolgen. Die Arbeitsgruppen bestehen aus vier bis fünf Studierenden. Jeder Teilnehmende erhält eine eigene Rollenbeschreibung für das Rollenspiel.

⁸⁰ Vgl. (Genially, 2025)



Abbildung 7: Startseite⁸¹

Szenario: Verhandlung über einen Liefervertrag

Die Studierenden schlüpfen in die Rolle eines europäischen Unternehmens, das mit einem asiatischen Lieferanten über die Konditionen eines langfristigen Liefervertrags verhandelt. Ziel ist es, einen für beide Seiten vorteilhaften Vertrag abzuschließen. Sie vertreten ein deutsches E-Mobility-Startup, das mit dem südkoreanischen Zulieferer AsiaTech, dessen Produktionsstätte in Polen liegt, einen langfristigen, kritischen Liefervertrag über Batteriemodule aushandelt. Im Experteninterview mit [REDACTED] wurde hervorgehoben, dass ein klares Rollenverständnis im Berufsalltag für erfolgreiche Verhandlungen essenziell ist. Daher übernehmen die Studierenden unterschiedliche Funktionen innerhalb des Buying Centers.⁸²

Der Startup-Gründer fungiert als Entscheider. Er trägt die Budgetverantwortung und trifft die finale Vertragsentscheidung. Unterstützt wird er vom *Einkäufer*, der Vertrags- und Preisverhandlungen führt. Die *Assistenz der Geschäftsführung* übernimmt als Gatekeeper die Koordination von Informationen und Meetings, während der *Qualitätsmanager* als Beeinflusser die Prüf- und Abnahmekriterien festlegt, Lieferanten anhand von Audit- und Qualitätskennzahlen bewertet und sicherstellt, dass die Batteriemodule allen internen Normen und Zertifizierungen entsprechen. Der *Produktions- und Service-Techniker* fungiert als Nutzer, der die Module montiert, wartet und wertvolles Feedback zu Ergonomie, Handhabung und

⁸¹ Eigene Abbildung nach Genially

⁸² Vgl. 3.3 Experteninterview Michael Bernhardt

Wartungsfreundlichkeit gibt. Optional kann ein Studierender zusätzlich die Rolle des *Dolmetschers* übernehmen, um im internationalen Kontext sprachliche Aufgaben zu bewältigen. Beispielhafte für das Spiel benötigte Vorbereitungsmaterialien für die verschiedenen Räume, die Abschlussphase (Reflexion und Nachbereitung) sowie die Organisationsunterlagen befinden sich im Anhang.



Abbildung 8: Einführung⁸³

Raum 1: Vorbereitung einer Verhandlung

Nachdem sich die Studierenden mit dem Spielsystem vertraut gemacht haben, beginnt in Raum 1 die eigentliche Vorbereitungsphase der Verhandlung. Bevor es in die konkrete Gesprächsführung geht, erarbeiten die Teilnehmenden eine fundierte Basis durch Case- und Marktanalysen, wobei der Schwerpunkt auf Analyse, Kultur und Recherche liegt. Hierzu erstellen sie eine kompakte Marktanalyse, in der sie relevante Marktgrößen, Preisniveaus und Wettbewerbsstrukturen skizzieren. Parallel dazu setzen sie sich intensiv mit den kulturellen Eigenheiten ihres Gegenübers, den jeweiligen Verhandlungsstilen und ihrer Rollenverteilung auseinander.

Zur Unterstützung erhalten die Teilnehmenden ein Paket aus drei Dokumenten, das zentrale Profile und Marktdaten bündelt. Das erste Dokument ist ein zweiseitiges Unternehmensprofil des deutschen E-Mobility-Startups, in dem die Besonderheiten westlicher Verhandlungsführung (deutsche Werte, kurze Entscheidungswege) und der Fokus auf das Preis-Leistungs-Verhältnis ebenso dargestellt werden wie Stärken,

⁸³ Eigene Abbildung nach Genially

Schwächen und strategische Ziele des Unternehmens. Das zweite Dokument bietet ein ebenso zweiseitiges Lieferantenprofil des traditionsreichen südkoreanischen Familienunternehmens AsiaTech mit europäischer Produktionsstätte in Polen. Im Lieferantenprofil werden die Prioritäten (asiatische Werte und indirekte Kommunikation) sowie die Herausforderungen des Lieferanten (hoher Stellenwert von Beziehungen, Zuverlässigkeit und Hierarchie) erläutert. Außerdem wird darauf hingewiesen, dass bevorzugt mit gleichrangigen Ansprechpartnern verhandelt wird. Im dritten Dokument finden sich komprimierte Marktdaten zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (aktuelle internationale Handelsabkommen, Transportkosten und -zeiten, Zölle, Währungsrisiken, logistische Herausforderungen sowie Lieferfristen und Preisbenchmarks).

Diese Unterlagen enthalten Hinweise zu den Interessen, Vertragsdetails und Zielen beider Parteien und heben zugleich kulturelle Unterschiede hervor. Auf dieser Basis entwickeln die Gruppen erste Verhandlungsstrategien und legen Schwerpunkte für die folgenden Phasen fest, denn nur so schaffen sie die notwendige Grundlage, um im weiteren Verlauf erfolgreich fortzufahren.

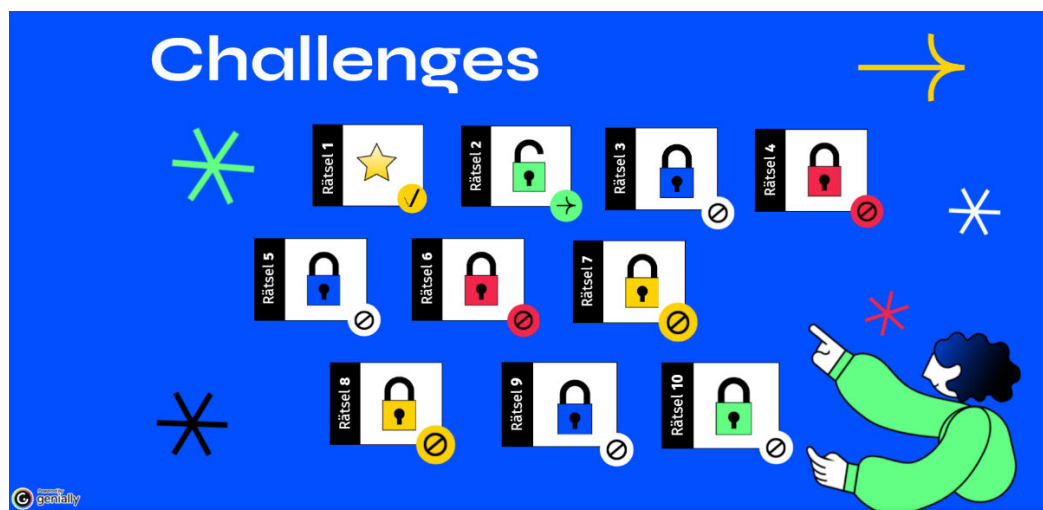


Abbildung 9: Rätselübersicht⁸⁴

Rätsel 1: Um Zugang zu den Verhandlungsunterlagen zu erhalten, müssen die Studierenden zunächst herausfinden, wo sich der Sitz der asiatischen Firma befindet. Dazu lösen sie drei Rätsel und leiten ein Schlüsselwort ab. Haben sie alle drei Wörter – „quantity“, „donation“ und „prices“ – ermittelt, geben sie diese bei what3words.com

⁸⁴ Eigene Abbildung nach Genially

in der Form (quantity.donation.prices) ein und gelangen so zum Tor des Gyeongbokgung-Palastes. Falls ihnen die Website nicht vertraut ist, können sie den bereitgestellten QR-Code scannen, der sie direkt zur entsprechenden Position auf what3words führt.



Abbildung 10: Rätsel 185

Rätsel 2: Die Gruppe erhält verschiedene Dokumente (digital oder ausgedruckt, z. B. E-Mail-Verläufe, Anrufprotokolle etc.) mit der Aufgabe, die relevanten Unterlagen herauszufiltern und in die richtige Reihenfolge der Verhandlungsschritte zu bringen. Dabei arbeiten sie sich durch Online- und Offline-Dokumente und ordnen diese den jeweiligen Phasen zu, sodass eine sinnvolle Abfolge entsteht.

Die Teilnehmenden arbeiten sowohl mit Online- als auch mit Offline-Materialien, lernen die inhaltliche Struktur von Verhandlungen kennen und üben gleichzeitig digitales Informationsmanagement. Ein herausforderndes Einstiegsrätsel kann von Beginn an die Motivation steigern. Die gemeinsame Bearbeitung schafft Raum für die Entwicklung einer Teamdynamik, die den weiteren Aufgaben zugutekommt. Das frühzeitige Einbinden digitaler Werkzeuge bereitet die Teilnehmenden optimal auf die kommenden digitalen Verhandlungsschritte vor.

Rätsel 3: Es handelt es um ein interkulturelles Spiel, bei dem die Gruppe ein kurzes, lückenhaftes Schriftstück auf Koreanisch ausfüllen muss, um das Codewort zu ermitteln. Der entscheidende Hinweis befindet sich in einem deutsch-englisch-

⁸⁵ Eigene Abbildung nach Genially

koreanischen Dokument. Zur Unterstützung dürfen die Teilnehmenden ChatGPT oder andere Übersetzungstools verwenden. Am Ende erhalten sie einen Code, der den Zugang zum nächsten Raum ermöglicht.

Raum 2: Verhandlungsgespräche und Argumentationsphase

Wie von [REDACTED] vorgeschlagen beginnt die Phase mit einem ein- bis dreiminütigen Beispielvideo einer fehlerhaften Online-Verhandlung,⁸⁶ in dem typische interkulturelle Missverständnisse sowie Aspekte wie Kameraeinstellung, virtuelle Körpersprache und der Umgang mit digitalen Werkzeugen thematisiert werden. Anschließend analysieren die Studierenden, wie sich die digitale Umgebung auf die Dynamik der Verhandlung auswirkt. Das Video ist in vier Segmente unterteilt und enthält vier interaktive Mini-Rätsel. Jedes Mal, wenn die Teilnehmenden eine interkulturelle Fehlinterpretation korrekt auflösen, wird das nächste Videosegment abgespielt. Es zeigt, wie Pausen ignoriert werden, wie eine Seite zu dominant auftritt, während die andere sehr indirekt kommuniziert. Noch bevor ein Vertrauensverhältnis aufgebaut ist, wird eine unvorbereitete Preisforderung gestellt. Anschließend wird zu schnell nachgegeben. Zwischendurch gelingt zwar ansatzweise aktives Zuhören als mögliche Erfolgsstrategie, bleibt jedoch unvollständig.

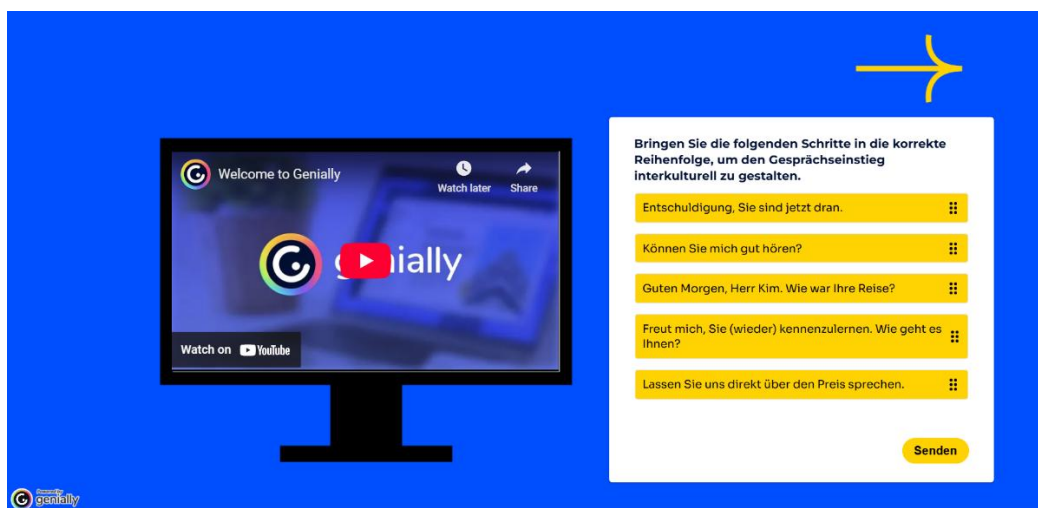


Abbildung 11: Video-Rätsel⁸⁷

⁸⁶ Vgl. 3.3 Experteninterview Michael Bernhardt

⁸⁷ Eigene Abbildung nach Genially

Zunächst fordert **Rätsel 4** die Teilnehmenden auf, die einzelnen Schritte von Begrüßung und Small Talk in die kulturell korrekte Reihenfolge zu bringen, um einen angemessenen Gesprächseinstieg zu gestalten. Darauf aufbauend ordnen sie in **Rätsel 5** verschiedene Aussagen zur Preisfindung und zu den Rahmenbedingungen so an, dass der Verhandlungsablauf schlüssig und nachvollziehbar wird. In **Rätsel 6** verknüpfen die Teilnehmenden die unterschiedlichen Interpretationen desselben kurzen Schweigens durch die deutsche Verhandlungsführerin Frau Schmidt und ihren südkoreanischen Verhandlungspartner Herrn Kim, um die Bedeutung von Stille in interkulturellen Kontexten zu verdeutlichen. Zum Abschluss beurteilt **Rätsel 7** verschiedene Verhandlungsstile hinsichtlich Eskalation und höflichem Rückzug, wobei aufgezeigt wird, welcher Stil jeweils dominiert und warum dies zum Abbruch der Verhandlung geführt hat.

Anschließend analysieren die Studierendengruppen, welche Verhaltensweisen während der Verhandlung sich als erfolgreich erwiesen haben und welche kulturellen Barrieren aufgetreten sind. Dabei diskutieren sie Fragen nach entscheidenden Fehlern in der Verhandlung oder zielführenden Argumenten. Aus dieser Reflexion leiten sie konkrete Verbesserungsvorschläge ab. Darüber hinaus identifizieren sie kulturelle Unterschiede sowie erfolgreiche Strategien und entwickeln auf dieser Basis eine umfassende Optimierungsstrategie für die nächste Verhandlungsrunde.

Rätsel 8: Die Studierenden recherchieren in den bereitgestellten Unterlagen zunächst, wer die richtige Ansprechpartnerin ist, ohne zu wissen, dass es sich um Prof. Dr. Lang handelt. Anschließend kontaktiert die Assistenz der Geschäftsführung sie per MS Teams, um Feedback zu ihrer Verhandlungsstrategie einzuholen. Stimmen Prof. Dr. Langs Rückmeldungen überein und erweist sich die Strategie als überzeugend, erhalten die Gruppenmitglieder den ersten Teil des Codeworts für die nächste Phase.

Rätsel 9: Im nächsten Schritt simulieren die Studierenden ein Verhandlungsgespräch. Hierzu erhalten sie einen Lückentext ihres Verhandlungspartners, den sie mit verschiedenen Satzsnipseln ergänzen müssen, um die passenden Argumente einzusetzen. Zusätzlich bekommen sie Kompromissätze an die Hand, die sie bei Bedarf verwenden können. Ist dies erfolgt, ruft die Gruppe Prof. Dr. Lang per MS Teams an und führt mit ihr das Verhandlungsgespräch. Haben die

Studierenden alle Argumente korrekt eingesetzt, erhalten sie den zweiten Teil des Codeworts. Dieses zusammengesetzte Codewort benötigen sie, um in den dritten Raum zu gelangen und dort die Abschlussaufgabe zu lösen.

Raum 3: Verhandlungsabschluss

In Raum 3 liegt der Fokus auf der Anwendung des Gelernten mit dem Ziel eines erfolgreichen Verhandlungsabschlusses. Die Studierenden kombinieren alle im Spiel gesammelten Hinweise und Informationen, um eine finale Angebotsstruktur, bestehend aus Preis, Lieferzeit und Vertragsdauer, zu entwerfen und dabei kulturell angemessene Formulierungen für die Vertragsklauseln auszuwählen.

Rätsel 10: Im zehnten Rätsel setzen die Studierenden ein digitales Liefervertragsdokument per Drag-&-Drop-, Lückentext- oder Sortieraufgabe korrekt zusammen. Dabei müssen sie einen verhandelbaren, aber nicht zu niedrigen Preis festlegen, passende Liefer- und Zahlungsbedingungen definieren und die richtigen kulturellen Redensarten verwenden.

Die Studierendengruppe hat sich im Verlauf des gesamten Spiels auf das abschließende Verhandlungsgespräch mit Prof. Dr. Lang vorbereitet. Die Teilnehmenden rufen sie ein letztes Mal über MS Teams an. Während des Gesprächs steht ihr eine Checkliste mit bestimmten Punkten zur Verfügung, die sie abarbeiten müssen. Sobald eine ausreichende Anzahl dieser Punkte erfüllt ist, gilt die Verhandlung als erfolgreich abgeschlossen. Anschließend unterzeichnen die Studierenden das Vertragsdokument digital mit den Initialen der Lösungscode.

Die Gruppe hat im Spiel einmal die Möglichkeit, die Professorin per MS Teams anzurufen, um eine wertvolle Insiderinformation über den Verhandlungspartner zu erhalten oder einen taktischen Hinweis zu bekommen (z. B.: „Konzentriert euch auf die Lieferbedingungen“ oder „Vermeiden Sie direkte Preisforderungen zu Beginn“). Hierdurch wird die Hemmschwelle der Studierenden gesenkt, in kritischen Verhandlungssituationen Rücksprache zu halten. Gleichzeitig kann die Professorin die Art und Schwierigkeit der Hinweise anpassen, je nachdem, wie weit die Gruppe bereits im Spiel fortgeschritten ist oder welche Herausforderungen sie bisher bewältigt hat, wodurch das Lern- und Spielerlebnis noch dynamischer und lehrreicher wird.

6.3.7 Abschluss (Reflexion und Nachbereitung)

Nachdem die Studierenden das Escape-Room-Verhandlungsspiel abgeschlossen haben, findet eine Reflexionsrunde statt. Diese erfolgt wahlweise digital per MS Teams oder persönlich vor Ort in der Gruppe mit Prof. Dr. Lang. Zunächst werten die Gruppen ihre Erfahrungen systematisch aus, um zu ermitteln, welche Strategien sich bewährt haben, welche Herausforderungen aufgetreten sind und was sie dabei gelernt haben. Die Teilnehmenden diskutieren vor Ort oder digital per MS Teams den Spielverlauf. Dabei erörtern sie z. B., welche Herausforderungen, kulturelle Missverständnisse oder technische Hürden, auftraten, und welche Aspekte der Online-Verhandlung als erfolgreich bewertet werden. Außerdem reflektieren sie die Grenzen und Vorteile der virtuellen Kommunikation und formulieren ihre drei wichtigsten Erkenntnisse. Zum Abschluss führen die Studierenden ein Quiz durch, um das Gelernte nachhaltig zu festigen. Anschließend füllen sie einen Evaluationsbogen aus und geben Rückmeldung zum Ablauf sowie zur Aufgabenstellung. In einer späteren Vorlesungseinheit könnte Prof. Dr. Lang besonders gelungene Strategien oder innovative Lösungen aus den Gruppen als Best Practices vorstellen und diskutieren. Nach erfolgreichem Vertragsabschluss erhält jede Gruppe ein digitales Teilnehmerzertifikat. Nachbereitend erstellt jeder Studierende eine kurze Ausarbeitung des Workshoptags und lädt diese in einem MS Teams-Kanal hoch. Diese Dokumentation fasst zentrale Erkenntnisse und persönliche Lernerfahrungen zusammen und dient als kurzes „Verhandlungsprotokoll“.



Abbildung 12: Teilnehmerzertifikat⁸⁸

⁸⁸ Eigene Abbildung nach Genially

7. Fazit und Ausblick

In dieser Arbeit wurde ein praxisorientiertes und didaktisch fundiertes Rahmenkonzept zur Entwicklung von Online-Verhandlungskompetenzen für Studierende des Studiengangs WIE entwickelt. Die Analyse einer quantitativen Umfrage unter 192 Studierenden zeigt, dass zwar die Nutzung digitaler Tools im virtuellen Verhandlungssetting auf hohem Niveau stattfindet, jedoch werden formale Trainingsangebote sowie interkulturelle Sensibilisierung häufig vernachlässigt. Dabei zeigten sich deutliche Präferenzen. Deutsche Studierende schätzen vor allem eine klare, faktenbasierte Verhandlungsstruktur, während internationale Teilnehmende Flexibilität und Beziehungsaufbau stärker gewichten. Besonders auffällig ist der positive Zusammenhang ($r = 0,79$) zwischen systematischer Vorbereitung und der wahrgenommenen Effektivität virtueller Verhandlungen, was die zentrale Bedeutung einer strukturierten Vorbereitung unterstreicht.

Die durchgeführten Experteninterviews mit Berufseinsteigern aus dem technischen Vertrieb ergänzen diese Ergebnisse um praxisnahe Perspektiven. Daraus ergibt sich, dass Telefonate und Videomeetings für standardisierte und eher überschaubare Verhandlungssituationen hocheffizient sind. Komplexe und umfangreiche Abschlüsse hingegen profitieren weiterhin von persönlichen Face-to-Face-Terminen, da nonverbale Signale und der direkte Vertrauensaufbau eine entscheidende Rolle spielen. Best-Practice-Beispiele wie das Sales Lab an der HSD, die European Sales Competition (ESC) und das European Online Business Negotiation (EOBN) verdeutlichen zudem, dass problemorientierte, interaktive Lernformate sowie die direkte Zusammenarbeit mit Unternehmen die nachhaltige Entwicklung von Verhandlungskompetenzen fördern. Durch das Scoring-Modell bestätigt sich anhand ausgewählter Bewertungskriterien, dass die Kombination aus intensiver Praxisnähe, strukturiertem Feedback und hoher Studierendenfreundlichkeit didaktisch besonders wirkungsvoll ist. Hybride Konzepte, die Online-Simulationen, Präsenzphasen und Selbstlernmodule kombinieren, erzielen in dem Bewertungsmodell mit 4,40 von 5 Punkten die besten Ergebnisse. So ermöglicht ein Blended-Learning-Ansatz in Form des Escape-Room-Verhandlungsspiels eine ganzheitliche Förderung der Online-Verhandlungskompetenzen von Bachelorstudierenden. Dieses erstellte Rahmenkonzept schließt dabei die identifizierten Lücken mangelnder digitaler

Kompetenzen und fehlenden Praxisbezugs in der Lehre und ermöglicht eine flexible Anwendung im Curriculum. Zudem dient es nicht nur zur Anwendung des Gelernten, sondern auch zur Teambildung und der Schulung von Entscheidungsprozessen. Gleichzeitig eröffnet dieser integrative Ansatz Hochschulen die Chance, sich innovativ aufzustellen. Darüber hinaus sollten auch in Zukunft authentische Use Cases durch enge Kooperationen mit Unternehmen in die Lehre integriert werden. Sofern grundsätzlich die Möglichkeit besteht, ein neues, praxisorientiertes Pflichtmodul ins Curriculum zu integrieren, wäre auch dieser Ansatz in Erwägung zu ziehen. Die verpflichtende Teilnahme und der deutlich größere Umfang könnten dafür sorgen, dass die Studierenden einen langfristigen Kompetenzaufbau erfahren.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das entwickelte Rahmenkonzept eines Verhandlungsspiels relevante Aspekte der Online-Verhandlungskompetenzen berücksichtigt und gezielt ausbaut. Um Lehrkonzepte künftig noch präziser auf die Kommunikations- und Verhandlungsstrategien im digitalen Raum zuschneiden zu können, empfiehlt es sich, Online-Verhandlungskompetenzen auch weiter als Forschungsgegenstand zu berücksichtigen. So könnte der Themenbereich weiter beleuchtet und vertieft werden, indem Studierende z. B. die Plattform genially.com nutzen, um eigenständig ein interaktives Verhandlungsspiel zu entwickeln. Die Umfragestichprobe könnte außerdem auf Masterstudierende ausgeweitet werden und so ermöglichen, modulare Anpassungen des Rahmenkonzepts zu evaluieren und die interdisziplinäre Skalierbarkeit zu prüfen. Zudem könnten interkulturelle Vergleichsstudien mit Partnerhochschulen in Asien, Nordamerika und Afrika kulturell bedingte Unterschiede im Verhandlungsstil aufdecken und so das Rahmenkonzept weltweit evidenzbasiert weiter optimieren. Der Einsatz von KI im Lehrkontext, vor allem von KI-Agenten sollte als weiteres Forschungsfeld untersucht werden, da er bereits sinnvolle Anwendungen findet und die Lehre von Online-Verhandlungskompetenzen erweitern könnte. Ebenso wäre die Erforschung von Modulen zur emotionalen Intelligenz und Resilienz in Verhandlungssituationen ein zu betrachtender Aspekt, da sich so gezielt untersuchen lässt, wie Studierende Stress und starke Emotionen in digitalen Umgebungen bewältigen und Verhandlungsdynamiken optimieren.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundriss des Technical Sales Lab	20
Abbildung 2: Beispielraum 10.5.114 im Sales Lab	21
Abbildung 3: Verhandlungsrunde ESC 2025	23
Abbildung 4: Zyklischer Lernprozess im Escape-Room-Verhandlungsspiel	54
Abbildung 5: MS Teams Kanal Aufbau	57
Abbildung 6: Vorlagenbeispiele	58
Abbildung 7: Startseite	59
Abbildung 8: Einführung	60
Abbildung 9: Rätselübersicht	61
Abbildung 10: Rätsel 1	62
Abbildung 11: Video-Rätsel	63
Abbildung 12: Teilnehmerzertifikat	66
Abbildung 13: Teilnahmevergleich an Verhandlungen	XI
Abbildung 14: Vergleich der Anteilnahme an Verhandlungstrainings	XIV
Abbildung 15: Boxplot verschiedener Verhandlungstrainings zur Bewertung der Nützlichkeit	XV
Abbildung 16: Effektivität von Online-Verhandlungen (Durchschnittswerte)	XVI
Abbildung 17: Unterschiede in der Vorbereitung	XVIII
Abbildung 18: Herausforderungen bei Videokonferenzen	XXI
Abbildung 19: Pearson-Korrelation	XXIII
Abbildung 20: Korrelationen zwischen deutscher und internationaler Umfrage	XXIV

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswahl der Bewertungskriterien und Belege	47
Tabelle 2: Scoring-Modell der klassischen Lehrformate	50

Literaturverzeichnis

- Aschemann, B., & Russ-Baumann, C. (18. 09. 2022). *Erwachsenenbildung - BMFWF*. Abgerufen am 19. 07. 2025 von Blended Learning – was bedeutet das?: <https://erwachsenenbildung.at/digiprof/glossar/blendedlearning.php>
- Bendel, O. (2024). *300 Keywords Generative KI – Ökonomische, technische und ethische Grundlagen*. Springer Gabler . doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44963-6>
- BNCOW. (2024). Abgerufen am 03. 07. 2025 von 2nd European Online Business Negotiation Competition [PDF]: <https://sites.google.com/view/bncow/home>
- Business Negotiation Competencies in Online World*. (2025). Abgerufen am 23. 06. 2025 von <https://sites.google.com/view/bncow/home>
- Chakraborty, C., Pal, S., Bhattacharya, M., Dash, S., & Lee, S.-. (31. 10. 2023). *Frontiers*. doi:<https://doi.org/10.3389/frai.2023.1237704>
- Colin, Simon. (21. 03. 2025). *Nachrichten Informationsdienst Wissenschaft - Pressemitteilung*. Abgerufen am 07. 07. 2025 von Bundesweite Studie: Mehr als 90% der Studierenden nutzen KI-basierte Tools wie ChatGPT fürs Studium: <https://nachrichten.idw-online.de/2025/03/21/bundesweite-studie-mehr-als-90-der-studierenden-nutzen-ki-basierte-tools-wie-chatgpt-fuers-studium?groupcolor=1>
- Donchak, L., McClatchy, J., & Stanley, J. (27. 04. 2022). *The future of B2B sales is hybrid [PDF]*. Abgerufen am 20. 06. 2025 von McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-b2b-sales-is-hybrid>
- Endress+Hauser. (22. 07. 2025). Von <https://www.de.endress.com/de> abgerufen
- European Sales Competition. (2024). *Sales Articles – European Sales Competition 2024* . Abgerufen am 03. 07. 2025 von <https://www.europeansalescompetition.com/sales-tips/>
- European Sales Competition*. (2025). Abgerufen am 03. 07. 2025 von <https://www.europeansalescompetition.com/>
- Gantenberg, M. (06. 01. 2025). *Kolbs Lernzyklus: die Theorie des Lernens*. Abgerufen am 08. 07. 2025 von <https://goldfuchs-software.de/blog/kolbs-lernzyklus>
- Genially. (2025). Abgerufen am 19. 07. 2025 von Vorlagen für Online Escape Rooms [Screenshot]: <https://genially.com/de/vorlagen/spiele/escape-Games/>

Harvard Business School Online. (2025). Abgerufen am 03.. 07. 2025 von Course Description - Negotiation Mastery:

https://online.hbs.edu/courses/negotiation/?utm_source=harvard-online&utm_medium=affiliate

Harvard Business School Online. (2025). Abgerufen am 08. 07. 2025 von Negotiation Mastery Simulations Guide - Negotiation Mastery:

https://info.email.online.hbs.edu/negotiation-mastery-simulations-guide?utm_source=chatgpt.com#Overview%20of%20the%20AI%20Negotiator

Harvard University. (2025). Abgerufen am 04. 07. 2025 von Course - Negotiation Mastery: <https://pll.harvard.edu/course/negotiation-mastery>

Hochschule Bochum. (14. 11. 2024). Abgerufen am 04. 07. 2025 von

Verhandlungstraining - Workshop mit Oliver Wagner: <https://www.hochschule-bochum.de/gruendung/gruendungsberatung/veranstaltungen-gruenderberatung-detail/n/verhandlungstraining-workshop-mit-oliver-wagner/>

Hochschule Düsseldorf, Prüfungsordnungen. (12.. 03. 2025). Abgerufen am 20. 07. 2025 von Modulhandbuch Wirtschaftsingenieurwesen Elektrotechnik PO 2022 [PDF]: [https://ei.hs-](https://ei.hs-duesseldorf.de/studium/pruefungsangelegenheiten/ordnungen)

[duesseldorf.de/studium/pruefungsangelegenheiten/ordnungen](https://ei.hs-duesseldorf.de/studium/pruefungsangelegenheiten/ordnungen)

Hochschule Macromedia. (12. 06. 2025). Abgerufen am 07. 07. 2025 von Künstliche Intelligenz an der Hochschule: Zwischen Potenzial und Perspektive:

<https://www.macromedia-fachhochschule.de/de/hochschule/ueber-uns/news/kuenstliche-intelligenz-an-der-hochschule-zwischen-potenzial-und-perspektive/>

Hüsch, M., Horstmann, N., & Breiter, A. (12.. 06. 2025). *Hochschuldaten CHE.*

Abgerufen am 07. 07. 2025 von Künstliche Intelligenz im Studium – die Sicht von Studierenden im Wintersemester 2024/25:

<https://hochschuldaten.che.de/kuenstliche-intelligenz-im-studium-die-sicht-von-studierenden-im-wintersemester-2024-25/>

Internationale Hochschule. (29. 01. 2025). Abgerufen am 08. 07. 2025 von IU

Internationale Hochschule entwickelt eigenen KI-Agenten für die Lehre - Pressemitteilung: <https://www.iu.de/news/iu-internationale-hochschule-entwickelt-eigenen-ki-agenten-fuer-die-lehre/>

Internationale Hochschule. (2025). Abgerufen am 08. 07. 2025 von Syntea, Dein persönlicher Lernassistent: <https://www.iu.de/syntea/>

Internationale Hochschule. (21. 01. 2025). Abgerufen am 08. 07. 2025 von
 Umfassende Studie zeigt: Mehr als die Hälfte erzielt bessere Lern- und
 Prüfungsergebnisse durch KI: [https://www.iu.de/news/umfassende-studie-
 zeigt-mehr-als-die-haelfte-erzielt-bessere-lern--und-pruefungsergebnisse-
 durch-ki/](https://www.iu.de/news/umfassende-studie-zeigt-mehr-als-die-haelfte-erzielt-bessere-lern--und-pruefungsergebnisse-durch-ki/)

IST Hochschule. (05. 09. 2023). Abgerufen am 04. 07. 2025 von
 Verhandlungstraining von The Gap Partnership: „Eine anspruchsvolle und
 faszinierende Erfahrung!“. [https://www.ist-
 hochschule.de/blog/verhandlungstraining-the-gap-partnership/](https://www.ist-hochschule.de/blog/verhandlungstraining-the-gap-partnership/)

IU Lernreport. (03. 12. 2024). Abgerufen am 08. 07. 2025 von IU Lernreport 2024: So
 lernt Deutschland [PDF]: <https://www.iu.de/forschung/studien/lernreport-2024/>

Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., & Geiger, I. (2013). *Auftrags- und
 Projektmanagement (Mastering Business Markets)*. Springer Gabler.

LinkedIn. (2025). Abgerufen am 03. 07. 2025 von European Sales Competition:
[https://www.linkedin.com/posts/european-sales-competition_esc25-
 europeansalescompetition-fhcampus02-activity-7332707311280353281-
 4hVK?utm_source=li_share&utm_content=feedcontent&utm_medium=g_dt_w
 eb&utm_campaign=copy](https://www.linkedin.com/posts/european-sales-competition_esc25-europeansalescompetition-fhcampus02-activity-7332707311280353281-4hVK?utm_source=li_share&utm_content=feedcontent&utm_medium=g_dt_web&utm_campaign=copy)

MyyntiAkademia (Turku University of Applied Sciences). (2025). Abgerufen am 03..
 07. 2025 von Turku Sales Competition:
<https://myyntiakademia.turkuamk.fi/turku-sales-competition/>

OpenAI. ChatGPT (Version 4o). (2025). Abgerufen am 02. 03. 2025 von
<https://chat.openai.com/>

██████████ (2023). Status Quo der Forschung von Verhandlungen auf
 Managementebene. *Bachelorarbeit*. Hochschule Düsseldorf.

Technical Sales Lab - Projects. (2025). Abgerufen am 03. 07. 2025 von Hochschule
 Düsseldorf: [https://ei.hs-
 duesseldorf.de/forschung/technical_sales_lab/Seiten/projects.aspx](https://ei.hs-duesseldorf.de/forschung/technical_sales_lab/Seiten/projects.aspx)

Technical Sales Lab. (2025). Abgerufen am 03. 07. 2025 von Hochschule
 Düsseldorf: [https://ei.hs-
 duesseldorf.de/forschung/technical_sales_lab/Seiten/default.aspx](https://ei.hs-duesseldorf.de/forschung/technical_sales_lab/Seiten/default.aspx)

The Code Agency. (2025). Abgerufen am 02. 07. 2025 von Escape-Room:
<https://www.thecodeagency.de/escape-room/escape-room-duesseldorf/>

██████████. (2023). Online Negotiations: An analysis of the importance and impact of
 different negotiation. *Bachelorarbeit*. Hochschule Düsseldorf.

Uni Tübingen. (2023). Abgerufen am 04. 07. 2025 von SQ721 Verhandlungstraining:
<https://uni-tuebingen.de/fakultaeten/wirtschafts-und-sozialwissenschaftliche-fakultaet/faecher/fachbereich-wirtschaftswissenschaft/wirtschaftswissenschaft/lehrstuehle/betriebswirtschaftslehre/marketing/teaching/winter-term-202324/bachelor/sq721-verhandlung>

Universität Zürich. (2025). Abgerufen am 03. 02. 2025 von Korrelation nach Bravais-Pearson:
https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/korrelation.html

von Garrel, J., & Mayer, J. (2023 & 2025). *Hochschule Darmstadt*. Abgerufen am 07. 07. 2025 von Künstliche Intelligenz im Studium - Eine quantitative Längsschnittstudie zur Nutzung KI-basierter Tools durch Studierende [PDF]:
https://doi.org/10.48444/h_docs-pub-533

Wang, X., Müller, E., & Schmidt, L. (09. 10. 2023). *Frontiers in Psychology*. Abgerufen am 19. 07. 2025 von Intercultural Dynamics in Online Negotiations [PDF]: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1253549>

■■■■■■ (02. 06 2025). Expertengespräch.

■■■■■■ (2025). *Teaching Technical Sales Negotiations at UAS Duesseldorf [PDF], A BNCOW - Progress Report*. Abgerufen am 03. 07. 2025 von Hochschule Düsseldorf: https://ei.hs-duesseldorf.de/forschung/technical_sales_lab/PublishingImages/Seiten/research/BNCOW_Teaching_Negotiations_at_UAS_Duesseldorf.pdf

Anhang

Umfrageauswertung

Die kompletten Ergebnisse der Umfrageauswertung des durchgeführten Praxisprojekts sind in diesem Anhang hinterlegt und zusätzlich über die unten stehenden Links aufrufbar.

Microsoft-Forms Auswertungslinks:

Deutsch:

<https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=vy8FISTtK4nPyPavJMQByQp86okT0WRM&id=39bCK4O960uvTGgXZwk3Mxn78jJLwlpAqqKZksaBLDFUMDZKNVMxS1VQRjYyVzRVTktHQVA3QU84US4u>

Englisch:

<https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=8ECpLYem7EXWue9E0nLrESRzEW64o81p&id=39bCK4O960uvTGgXZwk3Mxn78jJLwlpAqqKZksaBLDFUN0Q1NIRLWTdCV0tSS0VaTldXWk5FMzZBQi4u>

Im Folgenden werden die beiden Umfragen detailliert betrachtet, miteinander verglichen und mögliche Korrelationen zwischen den Ergebnissen aufgezeigt. Die gewonnen Erkenntnisse fließen in das in dieser Bachelorthesis zu erstellende Rahmenkonzept zur Verbesserung der Online-Verhandlungskompetenzen der Studierenden mit ein.

Verhandlungsteilnahme

In der deutschen Umfrage geben 78 % der Studierenden an, bereits an Verhandlungen teilgenommen zu haben, während sich in der englischen Umfrage eine ausgeglichene Verteilung von je 50 % Teilnehmenden zeigt. Im Folgenden werden ausschließlich die verhandlungserfahrenen Studierenden weiter analysiert.

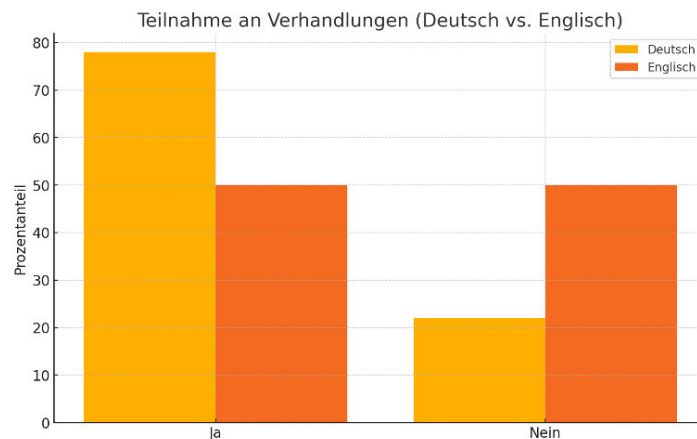


Abbildung 13: Teilnahmevergleich an Verhandlungen⁸⁹

Deutsche Studierende weisen insgesamt mehr Verhandlungserfahrung auf als ihre internationalen Kommilitonen. Dieser Unterschied könnte auf curriculare Unterschiede oder auf eine ausgeprägtere berufliche Vorerfahrung zurückzuführen sein, da in Deutschland häufig vor dem Studium bzw. nach der Schule eine Berufsausbildung absolviert wird.

Unterschiede in der Verhandlungserfahrung

Im Vergleich zeigen deutsche und internationale Studierende teils deutlich unterschiedliche Kommunikationspräferenzen. 34 % der deutschen Studierenden setzen auf Face-to-Face-Verhandlungen. Weitere 26 % nutzen klassische Kommunikationsmittel wie E-Mail, 21 % das Telefon und lediglich 19 % Videokonferenzen. Demgegenüber greifen internationale Studierende häufiger auf digitale Tools zurück, was sich in einer höheren Nutzung von Videokonferenzen (25 %) und Plattformen wie Zoom, Miro und Notion widerspiegelt.

⁸⁹ Eigene Abbildung nach Umfrage

Ebenso führen 25 % Verhandlungen telefonisch durch. Face-to-Face-Gespräche liegen mit 32 % fast auf demselben Niveau, während E-Mail-Kommunikation mit nur 18 % seltener genutzt wird. Insgesamt verdeutlichen diese Zahlen, dass deutsche Studierende stärker auf persönliche und traditionelle Kommunikationsmittel setzen, während internationale Studierende häufiger digitale Tools und Plattformen für ihre Verhandlungen einsetzen.

Ein wichtiger Aspekt der Verhandlungserfahrung ist die Herkunft der erworbenen Kompetenzen. 47 % und somit fast die Hälfte der deutschen Teilnehmenden und 35 % der internationalen Teilnehmenden geben an, sie primär durch „Learning by Doing“ entwickelt zu haben, womit praktische Eigeninitiative bei beiden die dominierende Lernmethode ist. 16 % der deutschen und ein Viertel (25 %) der internationalen Studierenden berichten, das Verhandeln bislang nicht gezielt erlernt zu haben.

Formale Bildungswege spielen eine nachgeordnete Rolle. Während 15 % der deutschen Teilnehmenden ihre Fähigkeiten auf eine Berufsausbildung bzw. schulische oder universitäre Lehrveranstaltungen zurückführen, geben in der englischen Umfrage 25 % an, ihre Kompetenzen in Schule oder Studium erworben zu haben, und nur 5 % sehen diese in einer Berufsausbildung begründet. Lediglich 4 % der deutschen Befragten, aber auch nur 10 % der internationalen Befragten nahmen an formalen Verhandlungstrainings teil.

Des Weiteren zeigt sich bei den Trainingsorten ein großer Unterschied. 53 % der deutschen Befragten absolvierten Verhandlungstrainings an Hochschulen oder Universitäten, während nur 28 % berufliche Seminare absolvierten. Die übrigen 19 % verteilen sich auf private Angebote, sonstige Formate und betriebliche Ausbildungen. In der internationalen Befragung gaben hingegen 57 % der Teilnehmenden an, ihre Trainings an Colleges oder Universitäten erhalten zu haben, was auf eine stärkere Verankerung formaler Verhandlungsseminare in ausländischen Studienprogrammen hindeutet, während 21 % auf private Angebote zurückgriffen.

Signifikante Unterschiede zeigen sich auch beim Format der Verhandlungstrainings. In der deutschen Umfrage haben 41 % der Teilnehmenden ihr Training in Präsenz absolviert, weitere 41 % nutzten hybride Formate und nur 18 % nahmen ausschließlich an Online-Trainings teil. International lag der Anteil der Präsenztrainings mit 57 % deutlich höher, hybride Formate wurden von 29 % genutzt und reine Online-Angebote von nur 14 %. Diese Verteilung verdeutlicht, dass sowohl in der deutschen als auch in der internationalen Befragung klassische Präsenz- und gemischte Lernformate deutlich häufiger favorisiert bzw. genutzt werden als rein digitale Trainings.

Insgesamt zeigt sich, dass in beiden Gruppen „Learning by Doing“ als praktische Erfahrung der dominierende Lernweg ist, während in internationalen Hochschulen formale Trainings stärker curricular integriert sind. Die ausgeprägte Präferenz für Präsenz- und hybride Formate unterstreicht zudem die zentrale Rolle direkter Interaktion im Rahmen von Verhandlungstrainings.

Verhandlungsumfeld

Die Betrachtung des Verhandlungsumfelds zeigt, dass deutsche Studierende ihre Erfahrung vor allem im beruflichen Umfeld (39 %) und privaten Kontext (38 %, z. B. über eBay oder Sportvereine) sammeln. Während die Hochschule oder Universität mit 23 % eine deutlich geringere Rolle spielen. Bei den internationalen Teilnehmenden ist die Verteilung ausgeglichener. Jeweils 50 % geben Beruf und Hochschule und oder Universität als Lernumfeld an, private Kontexte werden dagegen kaum genutzt.

Wird die Wahl des Verhandlungsorts betrachtet, bevorzugen 55–63 % aller Befragten immer noch Meetingräume oder Büros. Da diese eine professionelle, strukturierte Umgebung bieten und Ablenkungen minimieren. Besonders deutsche Studierende, die eine analytische und gut vorbereitete Herangehensweise bevorzugen, schätzen diese Form des Verhandlungsumfelds. 23–26 % der Befragten sehen Restaurants als geeignete Alternative, insbesondere für informelle Verhandlungen, bei denen der Beziehungsaufbau im Vordergrund steht. Dies spiegelt sich in der höheren Bedeutung sozialer Aspekte wieder, die internationale Studierende in der Umfrage betonten. In

einigen Kulturen sind Geschäftsessen fester Bestandteil von Verhandlungen, da sie Vertrauen fördern und eine entspanntere Atmosphäre schaffen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die Wahl des Verhandlungsortes nicht nur von der inhaltlichen Ausrichtung des Verhandlungsgesprächs abhängt, sondern dass auch kulturelle Gewohnheiten und Erwartungen eine zentrale Rolle spielen. So setzen internationale Teilnehmende in vielen Ländern traditionell stärker auf Geschäftsessen und universitäre Trainingsumgebungen, während deutsche Studierende ihre Erfahrungen häufiger in beruflichen und privaten Alltagskontexten sammeln.

Verhandlungstraining

Teilnahme an Verhandlungstrainings

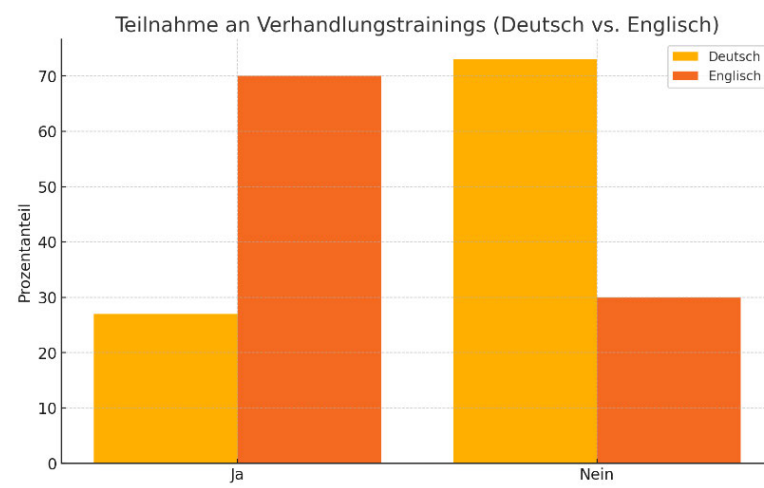


Abbildung 14: Vergleich der Anteilnahme an Verhandlungstrainings⁹⁰

Während internationale Studierende mit 70 % häufiger an Verhandlungstrainings teilgenommen haben, scheint dies in Deutschland mit nur 27 % der Befragten deutlich seltener der Fall zu sein. Der geringere Anteil deutscher Studierender, der an Verhandlungstrainings teilnimmt, könnte auf unterschiedliche Bildungsansätze, Wahrnehmungen und Zugänge zu solchen Angeboten zurückzuführen sein. Der deutsche Bildungsansatz legt häufig stärkeres Gewicht auf theoretische Inhalte, während praktische Kompetenzen oft als „on the job“ erlernt gelten.

⁹⁰ Eigene Abbildung nach Umfrage

Dagegen sind Verhandlungstrainings an internationalen Hochschulen und Universitäten häufig fester Bestandteil eines praxisorientierten Curriculums. Internationale Studierende erkennen Verhandlungskompetenzen als entscheidenden Vorteil für ihre berufliche Entwicklung und haben oft einen leichteren Zugang zu entsprechenden Workshops. In Deutschland wird der Bedarf an Verhandlungstrainings möglicherweise unterschätzt, weil Verhandeln oft als reine Kommunikationsfähigkeit betrachtet wird.

Bewertung der Nützlichkeit von Verhandlungstrainings

Im Folgenden wird die wahrgenommene Nützlichkeit unterschiedlicher Verhandlungstrainingsformate aus Sicht deutscher und internationaler Studierender dargestellt. Die Teilnehmenden bewerteten Face-to-Face-, Online- und Hybridformate jeweils auf einer Skala von 1 (nicht sinnvoll) bis 5 (sehr sinnvoll). Es werden die Durchschnittswerte betrachtet. Es wird deutlich, dass sowohl deutsche als auch internationale Studierende Face-to-Face-Formate am sinnvollsten bewerten (Durchschnitt 4,47 bzw. 4,25).

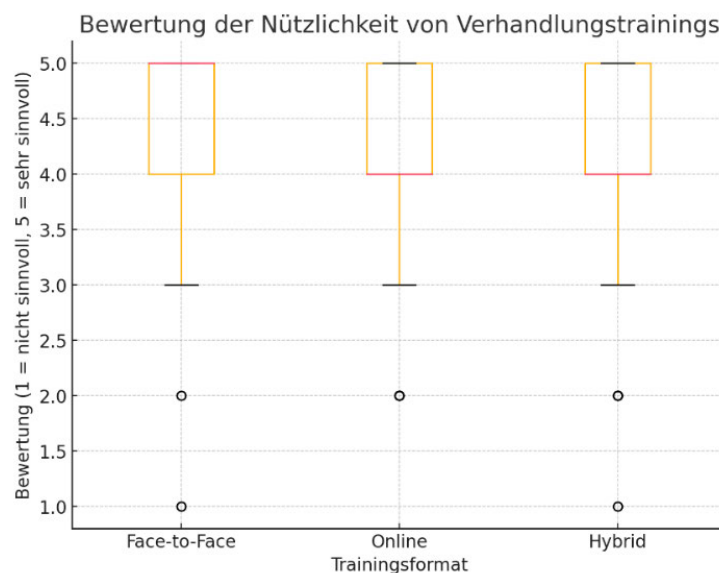


Abbildung 15: Boxplot verschiedener Verhandlungstrainings zur Bewertung der Nützlichkeit⁹¹

⁹¹ Eigene Abbildung nach Umfrage

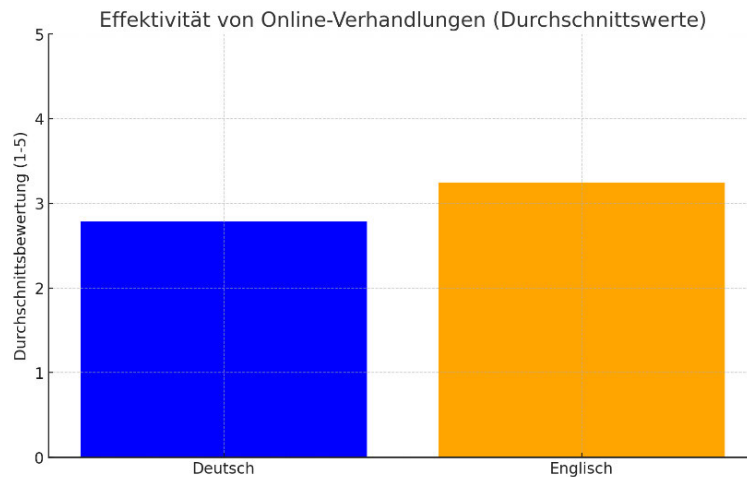


Abbildung 16: Effektivität von Online-Verhandlungen (Durchschnittswerte)⁹²

Internationale Studierende schätzen zudem die Effektivität von Videokonferenzen im Vergleich zu Face-to-Face-Verhandlungen positiver ein (3,25), während deutsche Studierende mit 2,79 zurückhaltender sind. Beide Gruppen sind sich allerdings einig, dass Videokonferenzen mit erheblichen Herausforderungen verbunden sind, wobei die Schwierigkeitseinschätzung mit 3,67 bzw. 3,80 nahezu gleichauf liegt. Diese Ergebnisse spiegeln wieder, dass internationale Studierende offener für digitale Formate sind, während deutsche Studierende traditionelle Face-to-Face-Formate bevorzugen.

Ein klarer Konsens besteht in der hohen Bedeutung der Verhandlungsvorbereitung. Herausforderungen und Vorteile von Online-Verhandlungen werden jedoch je nach kulturellem Kontext unterschiedlich bewertet, was auf divergierende Prioritäten und Bedürfnisse bei der Durchführung von Verhandlungen hinweist.

Die Gesamtheit der Befragten bewerten Face-to-Face-Trainings als am sinnvollsten, gefolgt von hybriden Formaten mit ebenfalls hoher Zustimmung. Online-Trainings gelten insgesamt als weniger effektiv, was darauf hindeutet, dass digitale Formate gezielt optimiert und idealerweise mit Präsenzangeboten kombiniert werden müssen, um Akzeptanz und Wirksamkeit zu steigern.

⁹² Eigene Abbildung nach Umfrage

Verhandlungsvorbereitung

Vorbereitungszeit

Die Mehrheit der Befragten, 62 % der deutschen und 60 % der internationalen Studierenden, schätzt, dass die Vorbereitung 21 bis 60 % der gesamten Verhandlungszeit ausmacht. Dies unterstreicht die Bedeutung einer sorgfältigen Vorbereitung für den Verhandlungserfolg, unabhängig vom kulturellen Hintergrund.

Gleichzeitig zeigt die Umfrage, dass die reine Vorbereitungsdauer kein zuverlässiger Indikator für Erfolg ist. Es ließ sich keine signifikante Korrelation zwischen der investierten Zeit und der Erfolgsquote (bzw. der Anzahl erfolgreich abgeschlossener Verhandlungsepisoden) feststellen. Vielmehr kommt es auf die Qualität der Vorbereitung an. Studierende, die ihre Vorbereitungszeit gezielt nutzen, um Argumente zu schärfen und mögliche Einwände im Voraus zu bearbeiten, können sich stärker auf inhaltliche Details fokussieren und flexibel auf unerwartete Situationen reagieren.

Künftige Trainings sollten daher nicht nur die Dauer, sondern vor allem die Methodik der Vorbereitung in den Fokus rücken und Werkzeuge wie strukturierte Checklisten, Rollenspiele oder SWOT-Analysen verstärkt integrieren. Eine mögliche Hypothese ist, dass Studierende mit längerem Vorbereitungsaufwand inhaltliche Details vertiefen, während andere ihre Anpassungsfähigkeit in dynamischen Verhandlungssituationen stärken.

Wichtige Aspekte in der Verhandlungsvorbereitung

Die Informationsbeschaffung (jeweils über 30 %) und die Argumentationsentwicklung (jeweils über 20 %) werden in beiden Umfragen als essenziell betrachtet. Deutsche Studierende legen jedoch einen stärkeren Fokus auf die Analyse der Gegenseite (17 % vs. 8 %), was eine strategische, faktenbasierte Herangehensweise widerspiegelt, die typisch für eine strukturierte und sachorientierte Kultur ist. Der Schwerpunkt auf den Verhandlungspartner zeigt zudem, dass deutsche Studierende Verhandlungen

als ein rationales „Spiel der Argumente“ verstehen, bei dem die Vorbereitung auf die Gegenseite entscheidend ist. Internationale Studierende hingegen gewichten die Entwicklung eigener Argumente mit 26 % und die Prioritätensetzung mit 13 stärker. Dies deutet darauf hin, dass sie verstärkt, darauf achten, ihre Position zu stärken und klare Ziele zu definieren, ein Ansatz, der im interkulturellen Kontext oft notwendig ist, um Glaubwürdigkeit und Klarheit zu vermitteln.

In Verhandlungstrainings sollten daher sowohl strategische als auch zwischenmenschliche Kompetenzen berücksichtigt werden, um beide Zielgruppen optimal anzusprechen. Kulturelle Unterschiede in der Vorbereitung können sich entscheidend auf den Verhandlungserfolg auswirken.

Unterschiede in der Vorbereitung von Online- vs. Face-to-Face-Verhandlungen

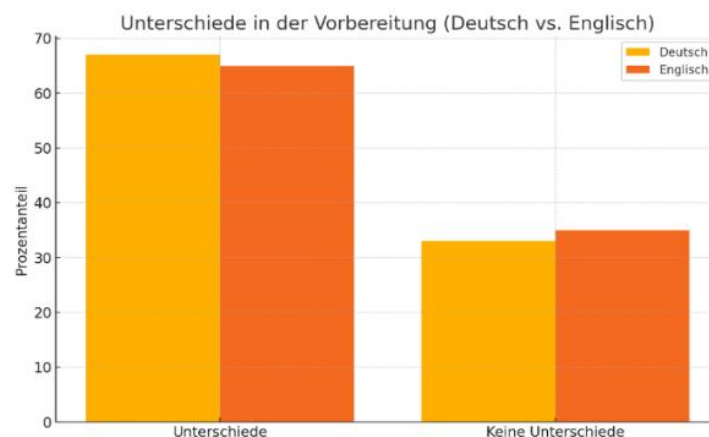


Abbildung 17: Unterschiede in der Vorbereitung⁹³

Die Ergebnisse zeigen, dass nahezu zwei Drittel der Studierenden in beiden Gruppen (67 % der deutschen, 65 % der internationalen) deutliche Unterschiede in der Vorbereitung auf Online- versus Face-to-Face-Verhandlungen wahrnehmen. Deutsche Studierende heben vor allem Kommunikationsbarrieren wie fehlende nonverbale Signale und die Umstellung auf digitale Tools hervor. Internationale Studierende betonen hingegen allgemeine Anpassungsanforderungen, etwa technische Vorkenntnisse und kulturelle Gesprächsregeln und deren Einfluss auf den Verhandlungsstil.

⁹³ Eigene Abbildung nach Umfrage

Insgesamt wird deutlich, dass beide Gruppen das digitale Format als relevanten Erfolgsfaktor sehen, dabei aber jeweils unterschiedliche Herausforderungen und Prioritäten identifizieren. Diese Zahlen verdeutlichen auch, dass für digitale und persönliche Verhandlungen jeweils unterschiedliche Herangehensweisen erforderlich sind. Online-Verhandlungen verlangen oft mehr technisches Know-how und eine gezielte Vorbereitung auf virtuelle Plattformen, während Face-to-Face-Verhandlungen stärker auf persönliche Interaktionen und nonverbale Kommunikation ausgerichtet sein können.

Werden alle Studierende betrachtet, so geben diejenigen, die keine Unterschiede in der Vorbereitung zwischen Online- und Präsenzverhandlungen erkennen, vor allem technische Probleme als Herausforderung an. Im Gegensatz dazu nennen Studierende, die Unterschiede wahrnehmen, vorrangig Authentizitätsprobleme und die Schwierigkeit, online einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen. Diese Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit, Online-Verhandlungen gezielt zu trainieren, und zwar sowohl im Umgang mit Technik als auch in der Vermittlung authentischer Präsenz, um allen relevanten Herausforderungen wirksam begegnen zu können.

Videokonferenzen

Verhandlungsepisoden

Im folgenden Abschnitt werden die Verhandlungsepisoden systematisch ausgewertet. Die Bewertung erfolgte erneut auf einer Skala von 1 (nicht sinnvoll) bis 5 (sehr sinnvoll), wobei jeweils die Durchschnittswerte herangezogen wurden.

Deutsche Studierende bevorzugen mit einem Durchschnittswert von 3,42 strukturierte, mehrstufige Verhandlungen, vermutlich bedingt durch kulturelle Werte wie Gründlichkeit und Organisation. Internationale Teilnehmende verhandeln mit 3,05 etwas direkter und weniger fragmentiert, was auf flexiblere und effizientere, aber weniger formale Vorgehensweisen hinweist.

Beide Gruppen empfinden Online-Verhandlungen im Vergleich zu Face-to-Face-Formate als fragmentierter, bedingt durch technische Hürden, Kommunikationsbarrieren und den Bedarf zusätzlicher Klarstellungen. Deutsche berichten zudem häufiger von zusätzlichen Verhandlungsepisoden in virtuellen Kontexten, was ihre starke Vorbereitung und Strukturierung unterstreicht, während internationale Studierende ihre Flexibilität betonen. Diese Abweichungen in den Mittelwerten spiegeln unterschiedliche kulturelle und methodische Prioritäten wieder. Deutsche Studierende setzen auf detaillierte Planung, internationale Studierende auf Effizienz und pragmatische Umsetzung.

Vor diesem Hintergrund sollten Trainings für deutsche Teilnehmende vor allem effiziente Gesprächsführung, klare Protokolldefinitionen und optimierte Vorbereitung vermitteln, um Unterbrechungen zu minimieren, während internationale Studierende davon profitieren, wenn sie lernen, Schlüsseldetails präzise zu behandeln und unnötige Episoden zu vermeiden. Simulationen mit digitalen Tools und interkulturelle Übungen fördern zudem das Verständnis unterschiedlicher Kommunikationsstile und reduzieren Missverständnisse.

Verhandlungseinstieg

Der erste Eindruck zählt: 55–70 % der Befragten, die Unterschiede im Einstieg zwischen Face-to-Face- und Online-Verhandlungen wahrnehmen, bestätigen dies. Face-to-Face-Gespräche beginnen häufig mit Handschlag, Smalltalk und einer persönlichen Atmosphäre, in der Körpersprache, Mimik und äußeres Erscheinungsbild unmittelbar Vertrauen schaffen. Videokonferenzen verlaufen dagegen meist formeller und zielgerichteter, mit reduziertem Smalltalk und schnellerem Übergang zur Agenda. Nonverbale Signale sind auf Ton und Bildschirmausschnitt beschränkt und technische Aspekte wie Kamera- und Tonqualität prägen den ersten Eindruck. Die Atmosphäre wirkt oft distanzierter, weshalb die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden zu halten mehr Struktur erfordert.

Diese Beobachtungen verdeutlichen, dass die Vorbereitung des Verhandlungsauftritts exakt an das gewählte Format angepasst werden muss, sei es durch gezielte Smalltalk-Impulse und bewussten Einsatz von Körpersprache im persönlichen Gespräch oder durch klare Begrüßungsrituale, optimierte Technik und einen straffen Ablauf im virtuellen Raum, um einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen.

Herausforderungen

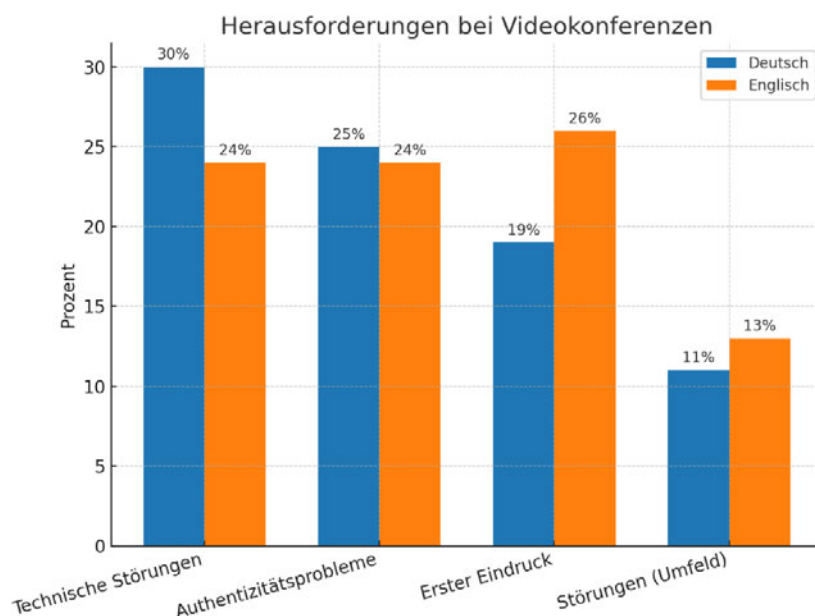


Abbildung 18: Herausforderungen bei Videokonferenzen⁹⁴

Die Umfragen zeigen, dass technische Störungen in beiden Gruppen als eine der größten Herausforderungen von Videokonferenzen wahrgenommen werden, dennoch setzen deutsche und internationale Studierende unterschiedliche Schwerpunkte.

In der deutschen Befragung nannten 30 % technische Probleme am häufigsten, gefolgt von Authentizitätsproblemen (25 %) und Schwierigkeiten beim ersten Eindruck (19 %). Das deutet darauf hin, dass deutsche Studierende besonders auf die Stabilität und Verlässlichkeit der Plattformen achten und technische Aspekte als entscheidend für den Verhandlungserfolg betrachten.

⁹⁴ Eigene Abbildung nach Umfrage

Internationale Teilnehmende hingegen gewichten soziale und zwischenmenschliche Faktoren stärker. 26 % sehen den ersten Eindruck als größte Hürde, während Authentizitätsprobleme und technische Schwierigkeiten mit jeweils 24 % ebenfalls häufig genannt werden.

Diese Unterschiede spiegeln kulturelle Variationen in der Herangehensweise an Online-Verhandlungen wieder, deutsche Studierende priorisieren Verlässlichkeit und Struktur, internationale Teilnehmende legen größeren Wert auf die zwischenmenschliche Dynamik und den ersten Eindruck. Beide Perspektiven unterstreichen die Notwendigkeit, Verhandlungstrainings anzubieten, die sowohl technische als auch soziale Kompetenzen gezielt fördern.

Vorteile

Beide Umfragegruppen sehen ähnliche Vorteile bei Videokonferenzen. Diese schätzen Zeit- und Flexibilität als wesentlichen Vorteil von Videokonferenzen ein, gefolgt von Ortsungebundenheit und Kosteneinsparungen, wobei es in der deutschen Umfrage stärker zum Ausdruck kommt. Deutsche Studierende bewerteten die Zeitersparnis als größten Vorteil (34 %), dicht gefolgt von Ortsungebundenheit (25 %), Flexibilität (24 %) und Kosteneinsparungen mit 13 %. Ähnlich sieht es bei der englischen Umfrage aus: 36 % nannten Zeitersparnis als wichtigsten Vorteil, gefolgt von Flexibilität (23 %) und Ortsungebundenheit (21 %), während 15 % die finanziellen Einsparungen betonten.

Alle Teilnehmenden schätzen vor allem die praktischen Aspekte von Videokonferenzen, insbesondere die effiziente Zeitausnutzung, flexibel zu agieren und unabhängig vom Standort arbeiten zu können. Die geringfügigen Unterschiede in der Gewichtung einzelner Vorteile zeigen, dass die digitalen Stärken international und in Deutschland gleichermaßen anerkannt werden und besonders für ihren Beitrag zur Effizienzsteigerung sowie Ressourcenschonung geschätzt werden.

Korrelationen der Umfragedaten

In der Umfrage wurden verschiedene Fragen zu Verhandlungstrainings und Videokonferenzen, wie etwa zur Effektivität bzw. Sinnhaftigkeit, auf einer Skala von 1 (nicht sinnvoll) bis 5 (sehr sinnvoll) gestellt. Um fundierte Empfehlungen für die Gestaltung von Verhandlungstrainings abzuleiten, wurden die Ergebnisse paarweise korreliert.

In diesem Fall wurde die **Pearson-Korrelation** verwendet, die den linearen Zusammenhang zweier numerischer Variablen misst. Die Formel lautet:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\left(\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2\right) \left(\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2\right)}}$$

Abbildung 19: Pearson-Korrelation⁹⁵

Dabei sind:

x_i, y_i die Werte der beiden Variablen,

$\bar{x}, \bar{y}$ die Mittelwerte der Variablen,

r der Korrelationskoeffizient.

Die berechneten Werte von r liegen zwischen **-1** und **1**:

- $r = +1$: perfekter positiver Zusammenhang (steigende Gemeinsamkeit)
- $r = 0$: kein Zusammenhang (Variablen beeinflussen sich nicht)
- $r = -1$: perfekter negativer linearer Zusammenhang

Um starke Zusammenhänge zu identifizieren, wurden alle Korrelationen ermittelt, die größer als 0,5 sind, da die vorhandenen Daten vor allem auf einen moderaten bis starken Zusammenhang hinweisen und alles unter 0,5 in der Regel als zu schwach gilt, um belastbare Handlungsempfehlungen abzuleiten. Anschließend wurden diese Werte und Zusammenhänge in Abbildung 7 grafisch dargestellt.

⁹⁵ Vgl. (Universität Zürich, 2025)

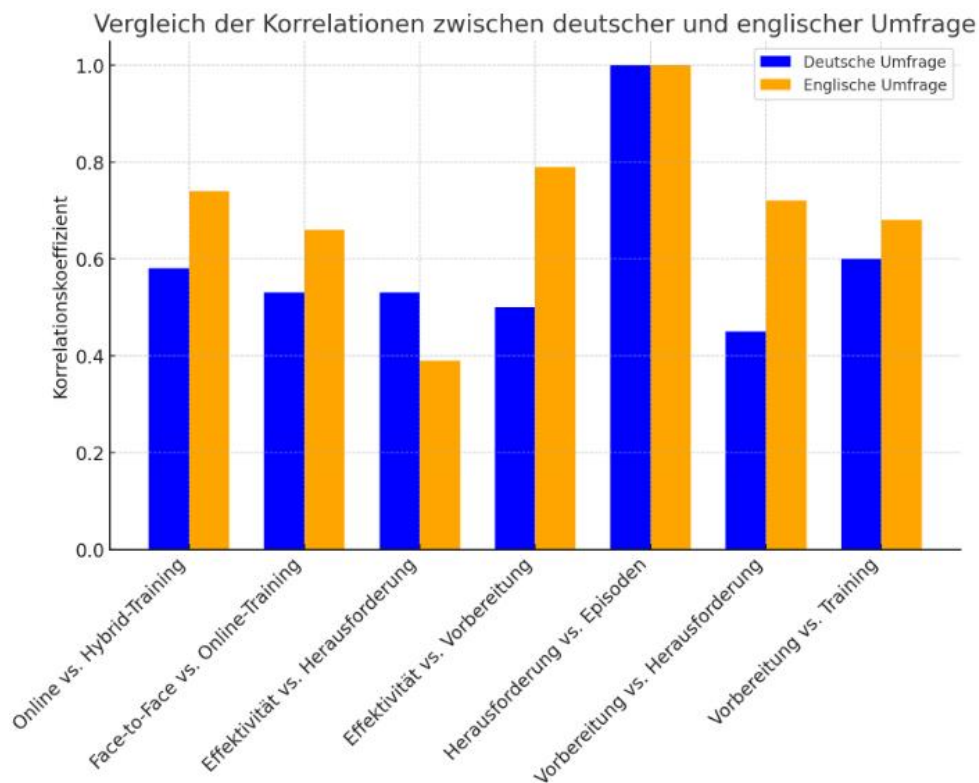


Abbildung 20: Korrelationen zwischen deutscher und internationaler Umfrage⁹⁶

Wahrnehmung von Verhandlungstrainings

Zwischen Online- und Hybrid-Trainings zeigt sich, dass internationale Studierende hybride Trainings als nützlicher empfinden als deutsche Studierende. Deutsche Studierende hingegen verknüpfen Online- und Hybrid-Trainings nicht so eng miteinander, was sich in der höheren Korrelation der englischen Umfrage ($r = 0,74$) verglichen mit der deutschen Umfrage ($r = 0,58$) widerspiegelt. Dies deutet darauf hin, dass internationale Teilnehmende hybride Trainings als besonders wichtig für ihre künftige Karriere ansehen, z. B. aufgrund von Mobilität und der Notwendigkeit, sich über Ländergrenzen hinweg zu vernetzen. Persönliche Präferenzen und unterschiedliche Vorerfahrungen, etwa eine höhere Vertrautheit mit Online-Lehre im Ausland, können diese Wahrnehmung zusätzlich beeinflussen. Dennoch bewerten beide Gruppen hybride Angebote als sinnvolle Ergänzung zu reinen Online-Formaten. Deutsche Studierende zeigen zudem eine etwas schwächere Korrelation zwischen

⁹⁶ Abbildung nach (OpenAI. ChatGPT (Version 4o), 2025)

Face-to-Face- und Online-Trainings ($r = 0,53$ vs. $r = 0,66$), was darauf hinweist, dass sie beide Formate differenzierter einschätzen als die internationalen Studierenden.

Wahrnehmung der Effektivität von Videokonferenzen

Bei der Wahrnehmung der Effektivität von Videokonferenzen und der damit verbundenen Herausforderungen zeigen deutsche Studierende eine höhere Korrelation ($r = 0,53$) als internationale Studierende ($r = 0,39$). Das deutet darauf hin, dass deutsche Teilnehmende Herausforderungen stärker als Barrieren für die Effektivität wahrnehmen. Je größer die wahrgenommenen Herausforderungen von Online-Verhandlungen, desto geringer wird die Effektivität eingeschätzt.

Die englische Umfrage zeigt eine hohe Korrelation ($r = 0,79$) zwischen Vorbereitung und Effektivität. Das bedeutet, dass internationale Studierende, die mehr Zeit in ihre Vorbereitung investieren, Online-Verhandlungen als deutlich effektiver wahrnehmen. Die Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer gründlichen Vorbereitung für den Erfolg in virtuellen Verhandlungssituationen.

Vorbereitung auf Verhandlungen

Internationale Studierende zeigen eine deutlich stärkere Verbindung zwischen Vorbereitung und wahrgenommenen Herausforderungen ($r = 0,72$ vs. $r = 0,45$). Dies deutet darauf hin, dass sie der Vorbereitung eine größere Bedeutung beimessen, um diese Hürden zu überwinden. Sie empfinden Online-Trainings als besonders hilfreich, wenn sie eine gründliche Vorbereitung als entscheidend für den Verhandlungserfolg ansehen. Auch in Bezug auf die Bedeutung der Vorbereitung für die Teilnahme an Verhandlungstrainings unterscheiden sich die Gruppen. In der englischen Umfrage wird eine etwas höhere Korrelation festgestellt ($r = 0,68$) als in der deutschen Umfrage ($r = 0,60$). Das legt nahe, dass internationale Studierende verstärkt auf Trainings setzen, um sich optimal vorzubereiten.

Anzahl der Verhandlungsepisoden

Bemerkenswert ist, dass beide Gruppen eine perfekte Korrelation ($r = 1,00$) zwischen der Anzahl der Verhandlungsepisoden und den wahrgenommenen Herausforderungen bei Online-Verhandlungen zeigen. Dies verdeutlicht, dass sowohl deutsche als auch internationale Studierende die Episodenanzahl direkt mit dem Ausmaß der empfundenen Schwierigkeiten in Verbindung bringen. Je mehr Hürden wie technische Probleme, inhaltliche Komplexität oder unklare Kommunikationssignale wahrgenommen werden, desto mehr Verhandlungsepisoden sind nötig, um Sachverhalte zu klären.

Für die Praxis bedeutet dies, dass Verhandlungstrainings gezielt darauf abzielen sollten, diese Online-Herausforderungen zu reduzieren und dadurch die Anzahl der Episoden zu verringern. Dabei müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse der beiden Studierendengruppen berücksichtigt werden. Internationale Teilnehmende profitieren von noch strukturierteren Trainingsformaten, während deutsche Studierende gezielt mit ihren spezifischen Herausforderungen konfrontiert und in entsprechenden Techniken geschult werden sollten.

Interkulturelle Unterschiede

Interkulturelle Einflüsse auf Verhandlungen

Im Folgenden werden, die in der Umfrage identifizierten, kulturell bedingten Unterschiede in der Verhandlungsführung zwischen deutschen und internationalen (englischsprachigen) Studierenden zusammengefasst.

Deutsche Studierende legen großen Wert auf eine strukturierte, analytische Vorbereitung, während internationale Studierende Flexibilität und Beziehungspflege stärker betonen. Bei Online-Verhandlungen sehen die Deutschen vor allem technische Herausforderungen als problematisch, internationale Teilnehmende hingegen den Aufbau von Vertrauen und die eingeschränkte nonverbale Kommunikation als größere Hürden.

Auch die Einschätzung der Effektivität virtueller Verhandlungen fällt unterschiedlich aus. Deutsche Studierende stehen ihnen skeptischer gegenüber und empfinden sie als weniger wirksam, während internationale Studierende anpassungsfähiger und aufgeschlossener sind. Dies spiegelt sich in der Teilnahme an Verhandlungstrainings wieder. Nur 27 % der deutschen, aber 70 % der internationalen Befragten haben bereits praktische Erfahrung gesammelt.

Hinsichtlich der Online-Verhandelbarkeit zeigen beide Gruppen Vorbehalte. 54 % der deutschen Studierenden sind der Ansicht, dass nicht alle Themen digital lösbar sind, insbesondere komplexe oder beziehungsintensive Angelegenheiten. Internationale Teilnehmende teilen diese Skepsis mit 65 %, sehen jedoch häufiger Potenzial in digitalen Tools, um vorhandene Hürden zu überwinden.

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse, wie kulturelle Prägungen Verhalten und Einstellung zu Online-Verhandlungen beeinflussen. Deutsche Studierende fokussieren auf strukturierte Vorbereitung und technische Effizienz, internationale Studierende auf Flexibilität, interkulturelle Kompetenz und Beziehungsaufbau. Dieses Wissen lässt sich nutzen, um Verhandlungstrainings und -formate passgenau auf die unterschiedlichen kulturellen Bedürfnisse zuzuschneiden.

Argumentationsphase in interkulturellen Verhandlungen

In der Umfrage erkennen 85 % der internationalen Studierenden Unterschiede zwischen Face-to-Face- und Online-Verhandlungen, während 75 % der deutschen Studierenden keinerlei Differenzen in der Argumentationsphase wahrnehmen, ein extremer Gegensatz, der die konträren Wahrnehmungen eindrücklich unterstreicht.

Dies kann auf kulturell unterschiedliche Gewichtung nonverbaler Kommunikation hindeuten. Deutsche Verhandlungen verlaufen häufig formell und sachorientiert, sodass Präsenz- und Online-Formate vergleichbarer erscheinen, zumal Technikaffinität und Effizienz im Vordergrund stehen. Internationale Teilnehmende legen hingegen großen Wert auf Beziehungsaufbau, nonverbale Signale und sprachliche Nuancen, Aspekte, die sich im virtuellen Raum schwieriger umsetzen lassen und deshalb eine stärkere Anpassung der Argumentationsstrategie erfordern.

Darüber hinaus können Sprachbarrieren in Online-Settings deutlicher zum Tragen kommen, da nonverbale Hinweise entfallen und jeder sprachliche Fehler stärker ins Gewicht fällt. Während deutsche Studierende technische Einschränkungen oft kompensieren können, empfinden internationale Studierende digitale Plattformen häufiger als unzureichenden Ersatz für persönliche Interaktion. Insgesamt macht dieser Befund deutlich, dass Verhandlungstrainings neben strukturierten Argumentationstechniken auch gezielt auf den Umgang mit eingeschränktem nonverbalem Feedback und sprachlichen Herausforderungen in virtuellen Umgebungen vorbereiten sollten.

Experteninterviews

Die Einverständniserklärungen wurden zu Beginn der Interviews aufgezeichnet und sind in den Audiomitschnitten enthalten. Die Interviews wurden aufgenommen und sind über folgenden Teams-Link abrufbar:



Interviewleitfaden

Ablauf

Dauer: 50-60min

- Einleitung (2–3 Minuten)
- 14 Kernfragen:
 - Erfahrungen in der Praxis – Verhandlungsformate (2 Fragen)
 - Online-Verhandlungen und digitaler Arbeitsalltag (5 Fragen)
 - Verhandlungsvorbereitung im Beruf für digitale Formate (3 Fragen)
 - Hochschulmodule und Verbesserungsvorschläge (4 Fragen)
- Abschluss (2–3 Minuten)

- Konzept-Ideen:
 - Escape-Room
 - Hybride Verhandlungssimulation
 - Verwendung von z. B. KI-Chatbots

Einleitung:

- Kurze Vorstellung des Themas der Bachelorarbeit.
- Ziel des Interviews: Erkenntnisse über die Relevanz der aktuellen Hochschulmodule sowie Einblicke in die berufliche Praxis im Vertrieb erlangen
- Hinweis auf die Anonymität und Vertraulichkeit der Antworten.

In den Experteninterviews mit den ehemaligen Bachelorstudenten Raphael Demmler und Michael Bernhardt wurden die folgenden offenen Fragen gestellt.

Leitfragen:

1. Erfahrungen in der Praxis - Verhandlungsformate (2 Fragen)

Präferenzen und Formate:

- Welche Art von Verhandlungen sind für Ihre Arbeit besonders wichtig – Online oder Präsenz?
 - Welche spezifischen Vorteile und Herausforderungen (z. B. *Effizienz, Kommunikation, Entscheidungsfindung*) sehen Sie in beiden Formaten?

Meetings:

- Wie bewerten Sie reguläre Vor-Ort-Meetings in Ihrem beruflichen Umfeld?
 - Halten Sie diese Meetings für zeitgemäß oder bevorzugen Sie alternative Methoden wie kürzere digitale Abstimmungen bzw. hybride Meetings?

2. Online-Verhandlungen und digitaler Arbeitsalltag (5 Fragen)

Erfahrung und Herausforderungen:

- Welche spezifischen Herausforderungen und Chancen erleben Sie bei Online-Verhandlungen im Vergleich zu Face-to-Face-Verhandlungen (z. B. *in Bezug auf nonverbale Kommunikation, technische Probleme und den Aufbau von Vertrauen*)?

Digitale Tools und Plattformen:

- Welche digitalen Tools und Plattformen (z. B. *Zoom, MS Teams, Miro, digitale Whiteboards*) nutzen Sie regelmäßig in Online-Verhandlungen und wie beurteilen Sie deren Effektivität – insbesondere auch im Hinblick auf die beispielsweise an Studierende gestellt werden?

Auswirkungen auf Kommunikation, Entscheidungsfindung:

- In welchen Situationen bevorzugen Sie Online-Verhandlungen gegenüber Präsenzgesprächen und wie beeinflusst die digitale Kommunikation Ihre Entscheidungsfindung sowie Argumentationsweise (z. B. *hinsichtlich Schnelligkeit, Effizienz oder möglicher Missverständnisse*)?

Vorbereitung:

- Wie wichtig erachten Sie eine strukturierte Vorbereitung auf Online-Verhandlungen im Vergleich zu Präsenzgesprächen?
 - Welche Veränderungen haben Sie im gesamten Verhandlungsprozess durch die Digitalisierung festgestellt (z. B. *in Bezug auf Effizienz, Aufwand und Effektivität*)?

Ausblick in die Zukunft:

- Glauben Sie, dass Online-Verhandlungen zukünftig den klassischen Face-to-Face-Formaten überlegen, sein werden? Warum oder warum nicht?

3. Verhandlungsvorbereitung im Beruf für digitale Formate (3 Fragen)

Aktuelle Vorbereitungsstrategien:

- Wie bereiten Sie sich aktuell auf Verhandlungen vor, und welche Techniken, Strategien oder Tools nutzen Sie dabei (z. B. *technische Tests, visuelle Hilfsmittel, kurze Präsentationen*)?
 - Geht Ihre Vorbereitung eher intuitiv oder strategisch vor sich?

Unterschiede zwischen Online- und Präsenzvorbereitung:

- Welche Unterschiede stellen Sie bei der Vorbereitung von Online- gegenüber Präsenzverhandlungen fest?

Vermeidbare Fehler:

- Welche häufig auftretenden Fehler in Verhandlungen (z. B. *fehlende Recherche, unklare Argumentation, technische Unsicherheiten*) könnten Ihrer Meinung nach durch eine bessere Vorbereitung vermieden werden?

4. Hochschulausbildung und Verbesserungsvorschläge (4 Fragen)

Rückblick auf das Studium:

- Wie gut hat Sie Ihr Bachelorstudium in Bezug auf Verhandlungskompetenzen auf Ihren Berufsalltag vorbereitet?
 - Welche Module oder Konzepte empfanden Sie als besonders hilfreich, und wo sehen Sie Lücken?

Wunschhalte:

- Wenn Sie heute wieder studieren würden, welche zusätzlichen Inhalte, Kompetenzen oder Trainingsformate (z. B. *digitale Verhandlungsführung, interkulturelle Kompetenz, Kundenkommunikation, Praxisprojekte, Soft Skills*,

- *Mentoring*) würden Sie sich wünschen, um Studierende praxisnah und optimal auf den Berufseinstieg vorzubereiten?
 - Welche spezifischen Themen sollten Ihrer Berufserfahrung nach besonders gewichtet werden?

Verhandlungswettbewerbe als Trainingsformat:

- Was halten Sie von Verhandlungswettbewerben als Mittel zur Vorbereitung auf den Berufsalltag?
 - Sehen Sie in solchen Wettbewerben ein effektives Potenzial zur Steigerung der Verhandlungskompetenz?

Zusammenarbeit mit Unternehmen:

- Welche Rolle könnten Unternehmen Ihrer Meinung nach in der Zusammenarbeit mit Hochschulen spielen, um Studierende besser auf die Verhandlungsrealität vorzubereiten? (*Zusammenarbeit durch Mentoring, Fallstudien, Workshops?*)

5. Konzept-Ideen

Was halten Sie von den folgenden einzelnen Lerninhalten?

Escape-Room:

- spielerischer Aspekt
- In Kleingruppen – ganz ohne Wettbewerbsgedanken – bestimmte Situationen meistern, indem Studierende durch geschickte Verhandlungstechniken den jeweils besten Ausweg finden.

Hybride Verhandlungssimulationen:

- Die Teilnahme erfolgt teils online und teils live vor Ort in den Unternehmen.

Verwendung von z. B. KI Chatbots:

- simulierte Verhandlungspartner
- Blended-Learning-Konzepte, in denen KI-Tools in Kombination mit klassischen Methoden genutzt werden.

Escape-Room-Verhandlungsspiel

Vorbereitungsmaterialien

Um das Spielkonzept durchzuführen, werden die im Folgenden aufgelisteten Dokumente benötigt.

Organisations-Unterlagen

- Ablaufplan und Spielregeln für die Lehrkraft als Moderationshilfe
- QR-Code-Übersicht für alle digitalen Inhalte (wenn verwendet)
- Checkliste: Vorbereitung
- Lösungsblatt zu allen Rätseln (inkl. Codes, Antworten, Hinweisen, Argumentationen)
- Rätsel & Abschluss Quiz (in Form von Aufgaben in Genially)

Einführungsphase

- Workshop-Fahrplan für die Studierenden (einseitiges PDF oder Folie mit Ablauf & Zielen)
- Szenario Beschreibung (Kurztext: „Ihr seid ein Einkaufsteam...“)
- Rollenkarten

Raum 1: Vorbereitung einer Verhandlung

- Unternehmensprofil (Europa)
- Lieferantenprofil (Asien)
- Marktdatenübersicht
- verschiedene Dokumente (digital oder ausgedruckt z. B. Emailverlauf, Anrufprotokolle etc.)
- deutsch-englisch-koreanisches Dokument

Raum 2: Verhandlungsgespräche/Argumentationsphase

- Simulationsvideo und Skript (Fehlerhafte Verhandlung – ca. 2-3 Minuten) über ein QR-Code
 - Kann selbst erstellt oder aus Fallstudienmaterial zusammengesetzt werden.
 - Alternativ: Transkript oder Standbilder mit Aufgaben
 - Analyseblatt zum Video

Raum 3: Verhandlungsabschluss

- Finales Vertragsdokument (mit Lücken)
 - z. B. ein vorgefertigter Liefervertrag mit Lückentexten oder Sortieraufgabe
 - Teams müssen die richtigen Klauseln einsetzen (z. B. zu Preis, Lieferung, Zahlung).
- Bewertungsscheckliste
- Vorlage für die Vertragsversion „Deal abgeschlossen“)

Abschluss und Reflexion

- Leitfragen:
 - Wie habt ihr euch im Team organisiert und wer hatte welche Rolle?
 - Was hat in eurer Online-Zusammenarbeit gut funktioniert?
 - Was lief in eurer internationalen Online-Verhandlung gut?
 - Wie habt ihr die Kommunikation im virtuellen Raum erlebt?
 - Wo hattet ihr Kommunikationsprobleme?
 - Wo gab es kulturelle Missverständnisse oder technische Hürden?
 - Wie seid ihr mit kulturellen Unterschieden oder Unsicherheiten umgegangen?
 - Wie hättet ihr offline anders gehandelt?
 - Was würdet ihr beim nächsten Mal anders machen?
 - Was nehmt ihr für künftige Online-Meetings oder Verhandlungen mit?
 - Was sind eure drei wichtigsten Erkenntnisse?
- Evaluationsbogen und Ausarbeitungsvorlage
- Teilnehmerzertifikat (digital oder Zertifikat-Vorlage)