

Gerold Braun

Verhandeln in Einkauf und Vertrieb

Mit System zu besseren Konditionen
und mehr Profit

2. Auflage

 Springer Gabler

Verhandeln in Einkauf und Vertrieb

Gerold Braun

Verhandeln in Einkauf und Vertrieb

Mit System zu besseren Konditionen
und mehr Profit

2., ergänzte Auflage

 Springer Gabler

Gerold Braun
Böchingen, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4617-1
DOI 10.1007/ 978-3-8349-4618-8

ISBN 978-3-8349-4618-8 (eBook)

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2008, 2013

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

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

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,
dieses Buch ist für Sie als Praktiker in Einkauf und Vertrieb gedacht. Es ist für Menschen, die beruflich verhandeln und deren Resultate größten Einfluss darauf haben, ob es ihrem Unternehmen gut geht oder nicht.

Erstaunlich ist: Viele Menschen, betraut mit solch weit reichenden Verhandlungen, kennen keine Methodik, die ihnen regelmäßig und sicher zum Erfolg verhilft. Sie gehen oft ohne klaren Kurs und ohne Navigationsinstrumente in solche Verhandlungen.

Es ist dann kein Wunder, dass sie Verhandlungen als problematische und schwierige Situationen schnell hinter sich bringen wollen, anstatt die Herausforderung anzunehmen und das Beste für das eigene Unternehmen herauszuholen. Unweigerlich, eher früher als später, kommt der Zeitpunkt, zu dem sie dann auflaufen.

So bleibt es immer am Einkäufer hängen, wenn es zu Produktionsausfällen kommt, weil Zulieferer zum Beispiel falsche Qualität oder auch nicht rechtzeitig liefern. Und wie ist der Verkäufer im eigenen Unternehmen angesehen, dessen Kunden immer öfter kurz vor Vertragsunterzeichnung noch mit dieser und jener allerletzten Nachforderung kommen, dessen so gewonnene Aufträge dann kaum noch Gewinn abwerfen?

Das sind nur zwei Beispiele, die sich so oder so ähnlich jeden Tag tausendfach in Unternehmen abspielen. Es sind Beispiele dafür, wie es in der Regel läuft, wenn Verhandlungen nicht professionell geführt werden. Und nicht

professionell heißt hier: Verhandler haben keine Methodik, die ihnen zuverlässig dabei hilft, gute Entscheidungen zu treffen.

Nun gibt es den offenbar nicht ausrottbaren Mythos, dass man Verhandeln nicht wirklich lernen kann, sondern dazu geboren sein muss. Verhandeln ist nach dieser Sichtweise eine Art Kunst. Gute Verhandler haben ein geradezu phantastisches Talent und werden deshalb auch gern und zuverlässig von der Muse geküsst. Ähnlich wie bei einem begnadeten Musiker „fließt“ es aus ihnen, sodass sie am Ende der Verhandlung selbst nicht sagen können, wie „es“ zu diesem Top-Ergebnis gekommen ist. Wir wissen natürlich, dass selbst die berühmtesten Virtuosen viele, viele Jahre sehr hart gearbeitet haben, bis sie mit – scheinbarer – Leichtigkeit Meisterwerke abliefern konnten.

Hinzu kommt, dass in den allermeisten Verhandlungen Meisterstücke gar nicht abgefordert werden. Man muss lediglich besser präpariert sein als der andere. Solides, lernbares Wissen und Können – fußend auf einem wirksamen System – das gewinnt; regelmäßig und sicher.

Und es gibt noch einen Mythos, der viel Strahlkraft hat, aber auch schnell entzaubert ist: Die „gute Beziehung“ zum Verhandlungspartner sei das A und O eines guten Verhandlers. Stellen Sie sich vor, Sie sind beauftragt, wichtige Produktionsmittel zu beschaffen. Ihnen liegen zwei Angebote vor. Eines von einem wirklich netten Kerl. Allerdings klemmt das Angebot vorne und hinten. Hinter dem anderen Angebot, und es ist genau das, was die Produktion braucht, steht ein Typ, mit dem Sie nicht wirklich warm werden. Wer bekommt den Zuschlag? Die gute Beziehung ist nicht mehr das, was sie einmal war. Dazu ist heutzutage einfach der Wettbewerbsdruck zu groß. Was wirklich zählt, sind passende Lösungen und verlässliche Partner. Und um das zu bekommen, braucht es intensive Verhandlungen.

Ich will Ihnen mit diesem Buch ein *Verhandlungssystem* an die Hand geben. Ein System, das, sobald man es begriffen hat, einfach anzuwenden ist und das sofort zu sehr sicheren und guten Entscheidungen in Verhandlungen führt.

Und das System hat noch einen Vorteil: Jede Entscheidung ist rational nachvollziehbar. Sie können jederzeit ganz genau sagen, warum Sie sich so und nicht anders entschieden haben. Es kommt also nicht auf Bauchgefühl an oder in welcher Tagesform man ist. Mit diesem System bei der Hand kann der Anfänger dem ausgebufftesten Profi gegenüberreten und die Chancen stehen hoch, dass er herausholt, was für ihn drin ist.

Wenn ich hier und im weiteren Verlauf immer nur eine, überwiegend die männliche Form benutze – Verkäufer, Verhandler, Anfänger usw. – dann dient dies dem besseren Lesefluss. Es sind immer beide Geschlechter gemeint, wenn ich nicht explizit darauf hinweise, dass das Gesagte nur für Frauen oder nur für Männer gilt.

Wie Sie mit dem Buch am besten arbeiten

Das Buch ist in sieben Kapitel gegliedert, die aufeinander aufbauen. Sie werden am Ende ein elegantes, einfach zu handhabendes und komplettes System zur Hand haben.

In den einzelnen Kapiteln werde ich natürlich Fälle als Beispiele besprechen, aber das Buch ist keine Fallsammlung, sondern ein Kurs, bei dem alles aufeinander aufbaut. Deshalb empfehle ich Ihnen, beim Durcharbeiten nicht zu springen. Beginnen Sie mit Kapitel 1 und arbeiten Sie dann kontinuierlich die folgenden Kapitel durch:

- In den Kapiteln 1 bis 3 legen wir das Fundament für unser Verhandlungssystem. Sie lernen die Konzepte dahinter kennen und verstehen.
- In Kapitel 4 führen wir die Komponenten zum System zusammen. Das formale System wird Ihnen klar und folgerichtig erscheinen. Und das ist es auch. Sie haben jetzt Ihren funktionierenden Prototypen des Systems. Damit gehen Sie hervorragend ausgerüstet in jede geschäftliche Verhandlung.
- In Kapitel 5 werden Sie sich Ihre Verhandlungsstrategie erarbeiten und lernen, wie Ihre Strategie Sie führt und Sie niemals Ihr Ziel aus den Augen verlieren.
- In Kapitel 6 werden Sie wichtige Verhandlungstaktiken kennen lernen. Es geht also um spezielle und vor allem konkrete Methoden der Beeinflussung.
- Im Abschlusskapitel finden Sie die höchste Verdichtung des Stoffes: „Die 7 goldenen Regeln für Verhandler“ als Sofortprogramm für die schnelle Umsetzung.

Ich wünsche Ihnen nun viel Erfolg mit dem neuen Verhandlungssystem. Am besten Sie beginnen sofort damit, mehr Profit zu erzielen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Wie Sie mit dem Buch am besten arbeiten	7
1. Souverän verhandelt besser	13
Die Emotionen im Spiel.....	14
Klar Schiff machen!	18
Wie sehen wir den „anderen“	22
Der eigene Status	24
Wertschätzen, was man hat und was man ist.....	28
Sind Sie auch abergläubisch?.....	31
Ein gesunder Geist in einem gesunden Körper	32
Take away.....	35
2. Sicher Entscheidungen treffen und die Führung übernehmen	37
Verschiedene Verhandlungsarten.....	37
Was geschieht, sobald einer systematisch verhandelt?	41
Mit was vergleichen Sie?	43
Andere Werte als Geld	48
Die Vielleicht-Falle	58
Take away.....	59
3. Geben und Nehmen	61
Den Rahmen bestimmen	61
Die Agenda-Planung.....	62

Der andere zuerst.....	63
Zwischen den Zeilen lesen	64
Die eigenen Ziele abstecken	66
Der Link in die Zukunft	70
Commitment.....	74
Das Commitment des anderen	80
Bedürftigkeit	83
Take away.....	87
4. Das Verhandlungssystem	89
Systematisch verhandeln	89
Die Regelprozedur	92
Die Regelprozedur im Detail	92
Widerstand, was ist das?	99
Das Verhandlungsende	101
Angebote machen	106
Angebote in verschiedenen Phasen	107
Take away.....	110
5. Mit der richtigen Strategie ans Ziel	113
Strategie von Taktik unterscheiden	113
Eine Strategie erarbeiten.....	115
Spezielle Einkäufer- und Verkäuferstrategien	120
Eine Strategie ist nicht in Stein gemeißelt	124
Scheitern ist eine Alternative	124
Der Ghost Negotiator.....	125
Die Verhandlung in der Hand behalten	126
Take away.....	126
6. Taktik – Den anderen geschickt beeinflussen	129
Seeding.....	130
Direkte persönliche Bindung	131
Körpersprache wirkt	133
Mach es dringlich	136
Fordere Investitionen	136
Mach ein Angebot, das garantiert daneben liegt.....	137
Die Was-wäre-wenn-Masche	138
Reaktion auf außergewöhnliche Preise testen	138

Gib nicht, ohne gleichzeitig zu fordern	139
Lass den anderen sein Gesicht wahren	140
Faktor Zeit	141
Verhandeln als Gruppe	142
Take away	147
7. Sofort-Programm: Die 7 goldenen Regeln für Verhandler	149
Übersicht	150
Die 7 goldenen Regeln einzeln betrachtet	150
Literatur	159
Der Autor	161

Wikipedia definiert „Souveränität“ als „Zustand von *Eigenständigkeit und Selbstbestimmtheit, im Gegensatz zur Fremdbestimmtheit*“.

Es gibt wenige geschäftliche Situationen, in denen es wichtiger ist, souverän zu handeln, als in Verhandlungen. Und wie die Definition oben sagt, ist Souveränität ein Zustand, genauer: ein mentaler Zustand.

Mentale Zustände kann man in gewissem Maße herbeiführen und kontrollieren. Ob wir uns beispielsweise zu unbedachten Reaktionen hinreißen lassen oder ob wir cool unser Ziel verfolgen – in Geschäftsverhandlungen haben wir es selbst in der Hand.

Merke!

Wir müssen uns im Klaren sein, wie genau Souveränität aussieht und wie wir diesen Zustand in uns selber herbeiführen und festhalten können.

In diesem ersten Kapitel geht es genau darum. Sie lernen die mentalen Grundlagen der Verhandlungsführung kennen. Das hilft Ihnen zu erkennen, wenn andere Sie aus dem Gleichgewicht bringen wollen, und Sie wissen, wie Sie dem entgegentreten. Eine weitere Sache, die Sie im Auge behalten müssen, ist Ihre Stimmung. Sie kann Sie stützen, wenn Sie zuversichtlich in Verhandlungen gehen, sie kann aber auch gegen Sie arbeiten. Weiterhin geht es darum, wie Sie es mit den Werten halten, die Sie vertreten. Stehen Sie zu Ihrem Unternehmen, zu Ihren Produkten und Preisen? Das sollten Sie unbedingt, weil es unverzichtbar ist, um auf Dauer erfolgreich zu sein. Schließlich geht es darum,

wie Sie Ihren Körper einsetzen. Als guter Verhandler kennen Sie alle Ihre Ressourcen und nutzen sie.

Die Emotionen im Spiel

Erfahrene und erfolgreiche Verhandler haben nicht nur ihre eigenen Emotionen gut im Griff, sie wissen auch, wie sie Einfluss auf die ihres Gegenübers nehmen.

Die Palette der Möglichkeiten reicht von kaum merklichen Inszenierungen der Verhandlungsatmosphäre bis hin zu schroffen persönlichen Attacken. Wir schauen uns die Manipulationen zunächst genauer an. Am Ende dieses Abschnitts finden Sie eine Tabelle mit einer Übersicht der Manipulationen.

Ob Sie freundlich empfangen und zuvorkommend behandelt werden, oder ob man Sie warten lässt und dann in einen zu kalten oder viel zu warmen Verhandlungsraum bringt – in der Regel geschieht so etwas nicht ohne Absicht. Die Atmosphäre soll Wirkung erzielen.

Wenn man die Manipulation erkennt und über eine einfache Kontrolltechnik verfügt, dann lässt man sich von so etwas allerdings nicht vom Kurs abbringen. Meistens jedenfalls.

Zur Kontrolltechnik, wie Sie also sich und die Situation im Griff behalten, finden Sie später eine einfache Übung.

Die positive Manipulation

Vorher aber noch etwas, das mir über die Jahre, in denen ich Verhandler ausbilde und trainiere, aufgefallen ist. Die meisten, auch bestens ausgebildete Menschen, können viel besser mit negativen Manipulationen umgehen als mit scheinbar positiven. Und ich selbst bin da keine Ausnahme.

Beispiel

Ich erinnere mich an eine Verkaufsverhandlung vor einigen Jahren, in deren Verlauf ich windelweich gespült wurde. Die Entwicklung des Kontakts mit dem Entscheider war hervorragend gelaufen. Vom ersten Hintergrundgespräch und den folgenden Spezifikationsrunden mit verschiedenen Mitarbeitern aus seinem Unternehmen und dem, für das ich damals tätig

war, bis zur jetzt anstehenden Vertragsverhandlung ging alles reibungslos. Meine gute Stimmung, in der ich ankam, wurde noch gehoben, als mir die Assistentin erzählte, dass ihr Chef ganz angetan sei von der Arbeit mit mir und mich in einem internen Meeting als Vorbild für seine Verkäufer dargestellt habe.

So präpariert ging ich in die entscheidende Verhandlung. Wahrscheinlich hätte mein Gegenüber mir das letzte Hemd ausziehen können und ich hätte mich nicht gewehrt. So wichtig war mir die gute Stimmung, so stolz war ich auf den Eindruck, den ich glaubte, gemacht zu haben, dass ich zum ganz schlechten Verkäufer wurde und das Ziel, ein gutes Resultat für mein Unternehmen zu erreichen, aus den Augen verlor.

Es hat eine Weile gedauert, bis ich dahinter kam, was mir geschehen war. Als ich nach einigen Wochen den Vertrag mit kühlem Verstand noch einmal durchging, konnte ich nur den Kopf darüber schütteln, was ich alles widerstandslos abgenickt hatte.

Gott sei Dank stehe ich damit nicht alleine. Es gibt prominente Opfer dieser Schmeicheltaktik. US-Chef-Diplomat und Meisterverhandler Henry Kissinger erzählt¹, dass Ägyptens Staatschef Anwar as-Sadat sehr gekonnt mit dieser Taktik arbeitete. So versicherte Sadat ihm vor einer Verhandlung, dass er (Kissinger) und seine Landsleute für Umgänglichkeit und Fairness bekannt seien. Sadat brachte seine Verhandlungspartner damit dazu, dass sie während des Treffens ihrem guten Ruf gerecht werden wollten und sich so verhielten, wie er es ihnen zugeschrieben hatte.

Das Bild, das mir bei dieser Taktik in den Sinn kommt, ist, den anderen zu entwaffnen: „Sie haben doch nichts dagegen, wenn ich Ihnen die Pfeile aus dem Köcher nehme, nicht wahr?“ „Aber nein, überhaupt nicht, tun Sie sich keinen Zwang an.“ – So, und nachdem das erledigt ist, schreiten wir jetzt zum Duell. Ein bisschen unfair, oder?

Seien Sie also vorsichtig, wenn Sie ein schmeichelhaftes Etikett angeheftet bekommen oder wenn Ihnen ein Gegenüber sympathischer ist, als er es – gemäß der Dauer und Intensität des Kontakts – eigentlich sein sollte. Schauen Sie sofort nach, ob Sie noch alle Pfeile im Köcher haben.

¹ Cialdini, Robert B., Die Psychologie des Überzeugens, Bern 2004

► **Tipp**

Erwünschtes Verhalten zu erzeugen, indem man seinem Gegenüber ein passendes Etikett anheftet, könnte zukünftig vielleicht ein Pfeil in Ihrem Köcher sein, oder nicht?

Die negative Manipulation

Die **Manipulation zum Negativen**, die darin besteht, dass Sie sich unwohl fühlen sollen in Ihrer Haut, ist leichter zu durchschauen. Während uns die positive Manipulation in eine passive Haltung führt, wir also das Angenehme geschehen lassen wollen, werden wir durch die negative aktiviert: fliehen oder zurückschlagen.

Wer sich mit Flucht- (muss ich mir das wirklich antun?) oder Angriffsgedanken (so nicht, mein Freund!) herumschlägt, hat wenig oder gar keinen Raum, die eigentliche Sache, den Verhandlungsgegenstand zu überdenken. Und das ist auch das Ziel dieser Manipulation. Sie sollen nicht mehr klar denken können.

Die negative Manipulation kommt in vielen Gestalten daher. Da gibt es die schleichende Vergiftung, mit oft kaum merklichen oder scheinbar unwillentlichen Manipulationen, die alle leicht erniedrigenden Charakter haben, wie zum Beispiel warten lassen, unkonzentriert begrüßen, mit Nebensächlichkeiten das Gespräch unterbrechen, selber trinken, dem anderen nichts anbieten usw.

Langsam wird so Druck im Gegenüber aufgebaut. Ziel ist, dass man entweder, nur um hier herauszukommen, schnell klein beigibt oder dass man seinem Ärger Luft macht und unnötig Informationen preisgibt (Pfeile einfach in die Luft schießt, die einem nachher dann fehlen).

Die offensiv-aggressive Manipulation

Eine andere, diesmal offensiv-aggressive Manipulation ist als „Guter-Polizist-böser-Polizist“-Taktik aus vielen Krimis bekannt. In Geschäftsverhandlungen klingt das dann so:

Beispiel

Böser Polizist (wie aus heiterem Himmel): „Ja glauben Sie wirklich, wir holen hier Wasser mit dem Sieb? Ihr“ – *verächtliche Pause* – „Angebot“ – *vom Tisch wischende Handbewegung* – „ist eine einzige Katastrophe. Lange schau‘ ich Ihnen nicht mehr zu, dann können Sie Ihre Sachen einpacken!“
Das arme Opfer *schluckt und schaut verblüfft vom einen zum anderen Polizisten.*

Guter Polizist (*wartet auf den Moment der stärksten Wirkung beim Opfer*): „Moment, so schlecht sehe ich das Angebot gar nicht. Sicher, die Lieferzeiten sind so nicht hinnehmbar und der Preis ...“ – *effektvolle Pause* – „ich bin überzeugt, das mit den Lieferzeiten ist in unserem Sinne machbar und beim Preis, da ist noch ordentlich Spielraum, Herr X, nicht wahr?“

Das arme Opfer (*ist in seiner Not für die Hilfe dankbar und nickt*): „Natürlich werde ich mein Bestes geben.“

Tja, und dann wird ihm von den beiden bei lebendigem Leib das Fell über die Ohren gezogen. Er hat sich in eine Not manövrieren lassen. Eine eingebildete Not, die nur in seinem Kopf entstanden ist.

Merke!

Subtile Manipulationen wirken in der Summe und allmählich. Die Wirkung kommt fast unmerklich herbeigeschlichen. Frontale Manipulationen sollen schocken. Die Wirkung – Verwirrung und Kontrollverlust – setzt schlagartig ein.

Und wenn jetzt eine Not, wie wir oben gesehen haben, nur als Einbildung im Kopf entsteht, muss es doch auch etwas geben, das man im Kopf dagegen unternehmen kann, oder nicht? Und ja, da gibt es sogar etwas verblüffend Schlichtes, das funktioniert.

Zu Beginn dieses Kapitels habe ich Ihnen eine Kontrolltechnik angekündigt, die Sie in solchen Situationen souverän bleiben lässt. Diese Technik nenne ich:

Tab. 1.1 Arten der Manipulation

Manipulation	Tricks
Subtil negativ	<ul style="list-style-type: none"> - Warten lassen - Häufige Redeunterbrechung - Nebenbei andere Arbeiten erledigen - Namen vergessen - Allgemeine Höflichkeitsregeln scheinbar aus Versehen verletzen
Subtil positiv	<ul style="list-style-type: none"> - Etikettieren - Loben - Ausgesucht höflich empfangen - Hohe Chargen einbinden (Vorstandsvorsitzender kommt während der Verhandlung vorbei, um den/die Besucher persönlich kennenzulernen)
Frontal negativ	<ul style="list-style-type: none"> - Guter Polizist – Böser Polizist - Schreien, Beschimpfen - Eisige, persönliche Ablehnung
Frontal positiv	Kommt selten vor, weil <ul style="list-style-type: none"> - stark übertriebene Höflichkeit - außergewöhnliche Herzlichkeit - eher argwöhnisch machen als positiv stimmen

Klar Schiff machen!

Worum geht es dabei? Wir wollen gute Entscheidungen treffen und uns in unserem Urteil nicht aus der Bahn werfen lassen. Weder durch negative noch durch positive Manipulation.

Um Manipulation zu erkennen und ihr nicht auf den Leim zu gehen, müssen wir jederzeit in der Lage sein, unsere Emotionen zu beherrschen. Und das gelingt am besten, wenn wir mit klarem Verstand die Lage in Augenschein nehmen.

Wie macht man klar Schiff im Kopf? Völlige Gedankenleere, das Nirwana, erreichen nur einige Mönche und Zen-Meister. Das kann nicht unser Ziel sein. Als Verhandler wollen wir aufmerksam registrieren, was der andere uns entgegenbringt, aber wir werden es nicht bewerten – keine ablenkenden Gedanken zulassen.