

Jörg Pfützenreuter, Thomas Veitengruber

Die Everest- Methode

Professionelles Verhandeln für Ein- und Verkäufer



Jörg Pfützenreuter, Thomas Veitengruber
Die Everest-Methode

**Jörg Pfützenreuter
Thomas Veitengruber**

Die Everest-Methode

**Professionelles Verhandeln
für Ein- und Verkäufer**

UVK Verlagsgesellschaft Konstanz · München

Weiteres Informationsmaterial finden Sie unter
everest-methode.de
verhandlungswerkstatt.de



Bibliografische Informationen der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-549-2 (Print)

ISBN 978-3-86496-519-7 (EPUB)

ISBN 978-3-86496-520-3 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.



© UVK Verlagsgesellschaft Konstanz und München 2015

Lektorat: Rainer Berger

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz

Einbandmotiv: © Graffizone – iStockphoto.com

Piktogramm: © vasabii – fotolia.com

Gestaltung: Claudia Rupp, Stuttgart

Druck und Bindung: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

UVK Verlagsgesellschaft mbH

Schützenstr. 24 · 78462 Konstanz

Tel. 07531-9053-0 · Fax 07531-9053-98

www.uvk.de

VORWORT

EVEREST ist eine Methode, nach der Einkäufer und Verkäufer gleichermaßen erfolgreich verhandeln. Doch kann das überhaupt funktionieren? Kann man Ein- und Verkäufer tatsächlich über einen Kamm scheren? Sicher nicht, werden Sie sagen, Verkäufer sind von Haus aus bis zu den Haarwurzeln aufs Verkaufen gepolt, haben das Verkaufen gewissermaßen im Blut, während Einkäufer oft nicht über vergleichbares Rüstzeug verfügen. Und auch thematisch sind sie doch so verschieden: der Einkäufer hat ein ganz anderes Ziel vor Augen als der Verkäufer.

Wäre es also nicht viel sinnvoller, zwei Verhandlungsratgeber zu schreiben: einen für die Verkäufer, damit sie noch gewiefter werden? Und einen für die Einkäufer, um sie mit einer soliden Basis auszustatten, diesem Gewieftsein souverän zu begegnen?

Wir sagen: Nein. Die Systematik, die hinter einer Verhandlung steckt, ist für alle gleich. In unseren vielen Seminaren, die wir über das erfolgreiche Verhandeln gehalten haben, im Kontakt mit den Einkäufern, Verkäufern, Personalern und Projektleitern, die uns in unseren Seminaren Einblick gaben in ihre tägliche Verhandlungsarbeit, finden wir bestätigt, was die EVEREST-Methode im Kern ausmacht: wer erfolgreich verhandeln möchte, muss die Sache systematisch angehen. Und EVEREST bietet Ihnen genau dies: eine Systematik zur Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen. Wer Ordnung in die vielen, vielen Parameter einer Verhandlung bringt, die ihn erwartet, hat einen klaren Blick auf sein Ziel und verliert es nicht aus den Augen, so haarig die konkrete Verhandlung dann auch werden mag.

Systematik, Ordnung, Struktur: das hört sich nach viel trockener Arbeit an, werden Sie sagen. Wir wollen Ihnen darauf mit einem entschiedenen ‚Jein‘ antworten. Sie werden in der Planung und Strukturierung der Verhandlung Entscheidungen treffen, darüber, wie Sie die Verhandlung führen wollen. Und dafür müssen Sie eigene Stärken und Schwächen, Ihr Team und das Ihres Verhandlungsgegners berücksichtigen, die unterschiedlichen Ziele der verschiedenen Teilnehmer, deren Persönlichkeiten, deren Schwächen. Es geht um strategische,

psychologische, rhetorische Aspekte, um Zahlen, Machtgefüge, Zielsysteme und Taktik.

Bei EVEREST schicken wir Sie maximal vorbereitet in die Verhandlung. Wir möchten, dass Sie das für Sie beste Ziel aushandeln können. Klar, das erfordert Vorbereitung. Aber schon beim zweiten Mal werden Sie feststellen: das geht mir gut von der Hand. Beim dritten Mal ist die Systematik von EVEREST bereits in Sie übergegangen und bei der vierten Vorbereitung ist es wie Fahrradfahren.

Wir versprechen Ihnen: mit EVEREST haben Sie ein Handwerkszeug an der Hand, mit dem Sie alle Verhandlungen erfolgreich bestehen. EVEREST wird Ihre ganz persönliche Kompetenz, Ihre Ziele zu erreichen.

Köln und Wiesbaden, Oktober 2014

Jörg Pfützenreuter und Thomas Veitengruber

Danke

Dieses Buch ist eine Herzensangelegenheit! Es steckt viel Zeit und Leidenschaft darin und es war ein langer und spannender Aufstieg zu unserem ganz persönlichen Ziel. Wir sind stolz darauf, es erreicht zu haben – und das mit einem fantastischen Team an unserer Seite! Zuerst unsere Frauen, die nicht müde wurden, uns auf unserem Weg zu bestärken: Astrid und Natascha, dieses Buch hätte es ohne Euch nicht mal zum Basislager geschafft! Dann unsere Kinder, denen wir tägliche Übungseinheiten im erfolgreichen Verhandeln verdanken: es gibt keinen besseren Sparringspartner als Euch! Jedes Team braucht einen Optimisten. Für unseren Lektor war das Ziel von Anfang an schon so gut wie in Sichtweite: vielen Dank für Ihre immer hilfreichen Vorschläge und Ihre Unterstützung, Herr Berger! Wir haben den Aufstieg geschafft und einen hilfreichen Ratgeber geschrieben für alle, die ihre Verhandlungsziele erfolgreich erreichen wollen. Dass es dazu ein besonders lesenswertes und kurzweiliges Buch geworden ist, ist Tina Huh und Annette Wenzel zu verdanken. Euch beiden, dem Wenzel und Huh Pressebüro, gilt unser letzter Dank: Euer Schreiben, Denken und Ideenliefern haben das Buch veredelt.

ÜBER DIE AUTOREN

Thomas D. Veitengruber, geboren 1967, ist Unternehmensberater und Inhaber der VEITENGRUBER – Beratung für den Mittelstand.

Für seine Beratungstätigkeit greift der Diplom-Wirtschaftsingenieur auf eine langjährige Erfahrung als Führungskraft und Mitglied der Geschäftsleitung internationaler Industrieunternehmen zurück. Er lebte und arbeitete unter anderem in den USA, der Schweiz, Italien und Südostasien. Seine Schwerpunkte lagen dabei in Vertriebsmanagement und -steuerung, Marketing, Produkt- und Prozessmanagement, sowie in Einkauf und Supply Chain Management.

Thomas Veitengruber ist verheiratet und hat zwei Kinder. Gemeinsam mit seiner Familie lebt er im Rhein-Main-Gebiet.



veitengruber-bm.de

Jörg Pfützenreuter, geboren 1962, ist selbständiger Trainer, Coach und Autor.

Der Diplom-Ingenieur und Diplom-Kaufmann arbeitete in seiner beruflichen Laufbahn über 15 Jahre als Führungskraft im Management und in der Geschäftsleitung internationaler Konzerne und mittelständischer Firmen. Seine Schwerpunkte lagen im globalen Einkauf, Supply Chain Management und Business Management für technische Produkte.

Er greift auf vielfältige internationale Erfahrungen aus verschiedenen Branchen und Funktionen zurück und hat viele Jahre im Ausland, u. a. Saudi-Arabien, USA, Kanada, Europa gelebt oder gearbeitet.

Heute leitet er sein eigenes Seminar-, Trainings- und Coaching-Unternehmen in Köln und ist einer der Top-Trainer für Verhandlungsführung und persönliche Souveränität. Mittlerweile hat er in seinen Seminaren mehr als 4.500 Teilnehmer geschult.

Jörg Pfützenreuter ist verheiratet und hat vier Kinder. Er lebt mit seiner Familie in Köln.



joerg-pfuetzenreuter.de

Gemeinsam haben die Autoren die Verhandlungswerkstatt gegründet, in der sie Führungskräfte, Einkäufer und Verkäufer in einem speziell auf Verhandlungstrainings zugeschnittenem Trainingscenter mit dem nötigen Handwerkszeug ausstatten, um Verhandlungen zielorientiert und erfolgreich zu führen.



verhandlungswerkstatt.de

Textpartner

Klar, präzise und schön erzählt: Tina Huh und Annette Wenzel bilden das **Wenzel und Huh Pressebüro** in Stuttgart. Ihre Leidenschaft sind technische und komplexe Themen, auf den Punkt gebracht. Wenzel und Huh schreiben vor allem für mittelständische Unternehmen und für Konzerne und beherrschen alle Formate.



wenzelundhuh.de

INHALT

Professionelles Verhandeln für

Ein- und Verkäufer 13

- 1.1 Verhandeln – was bedeutet das überhaupt? ... 13
- 1.2 Was passiert bei einer Verhandlung? 14
- 1.3 Parameter 1: Ziele 15
- 1.4 Parameter 2: Teilnehmer 17
- 1.5 Parameter 3: Information 19
- 1.6 Parameter 4: Strategie und Taktik 22
 - Strategie 22
 - Taktik 24

Kapitel 1

Die EVEREST-Methode zur professionellen

Verhandlungsvorbereitung 27

Kapitel 2

Einstieg – Beschaffung der benötigten

Informationen und Grobpositionierung 37

Kapitel 3

- 3.1 Für Einkäufer ein Leichtes: Informationen über den Wettbewerber sammeln 41
- 3.2 Für den Einkäufer gut zu wissen:
Das Unternehmen hinter dem Lieferanten 42
- 3.3 Verkäufer sollten vor allem ihre Schlüsselkunden sehr gut kennen 42
- 3.4 Das Produkt: Darüber sollten Verkäufer wie Einkäufer sehr gut informiert sein 44
- 3.5 Die Teilnehmer: Verkäufer, Einkäufer, bekannte und unbekannte Größen 45
- 3.6 Informationsbeschaffung: Was finde ich wo? .. 47
- 3.7 Grobpositionierung 49

Kapitel 4	Verhandlungsziele: Vorgaben und Zielsystem . . .	51
	4.1 Warum Ziele festlegen?	51
	4.2 You never walk alone: Ein Ziel ist nie genug . . .	58
	4.3 Das Zielsystem	60
Kapitel 5	Einschätzung der Ausgangsposition und des Risikos	65
	5.1 Ausgangsposition realistisch bewerten	66
	5.2 Einschätzung der Machtverhältnisse	68
	5.3 Einschätzung des Risikos	78
	5.4 Möglichkeiten, die Wahrnehmung des Gegenübers zu verändern	85
Kapitel 6	Rhetorik – Das Argumentespiel	89
	6.1 Motive (Kauf-, Verkaufsmotive) des Gegenübers erkennen	89
	6.2 Schlagkräftige Argumente entwickeln	93
	6.3 Die Schuhe des anderen	106
	6.4 Argumentations- und Einwandtechniken erkennen und anwenden	108
Kapitel 7	Empathie – Wie man Menschen für sich gewinnt!	111
	7.1 Wie man die Beziehungsebene in Verhandlungen nutzen kann	111
	7.2 Menschen beobachten, „lesen“ und verstehen	115
	7.3 Menschen verstehen: Persönlichkeitstyp, Motivation und Antrieb	120
	7.4 Eigene Ausstrahlung zielgerichtet einsetzen . .	124
	7.5 Wellenlänge aufbauen/Menschen abholen . . .	131

Strategie – Der übergeordnete Plan	135	Kapitel 8
8.1 Strategie und Taktik	135	
8.2 Strategie 1: Kooperative Lösung/Win-win ...	141	
8.3 Strategie 2: Durchsetzen	142	
8.4 Strategie 3: Kompromiss	143	
8.5 Strategie 4: Nachgeben	143	
8.6 Strategie 5: Abbruch	144	
Taktik – Der taktische Baukasten professioneller Verhandler	147	Kapitel 9
9.1 Teilnehmer	151	
9.2 Organisation und Zeit	156	
9.3 Gesprächstaktik	158	
9.4 Taktik der Argumentation	164	
9.5 Die Trickkiste	172	
„Expedition“ – Erfahrungen sammeln in der Praxis	175	Kapitel 10
10.1 Phasen einer Verhandlung	176	
10.1.1 Gesprächseinstieg	176	
10.1.2 Präsentation der Unternehmen	177	
10.1.3 Verhandlungseinstieg	177	
10.1.4 Verhandlung	178	
10.1.5 Gesprächsausstieg	178	
10.2 Tipps und Tricks aus unserer persönlichen Praxiserfahrung	179	
10.2.1 Verhalten in kritischen Situationen	179	
10.2.2 Fragetechnik	181	
10.2.3 Praxistipps für überzeugendes Argumentieren	184	
10.2.4 Einwände	185	
10.2.5 Manipulation	192	
10.2.6 Wenn nicht ..., dann ...: Umgang mit Drohungen	204	

INHALT

10.2.7	Schwierige Verhandlungen: Verhandeln mit übermächtigen Partnern	206
10.3	Die Trickkiste der Einkäufer	207
10.4	Praxistipps für Verkäufer	213
	Literatur	219
	Register	221

SUMMARY

Erfolgreiches Verhandeln ist keine Frage von Talent, einer glücklichen Hand oder gar Zufall – es kann erlernt werden! Und in diesem Kapitel legen wir die Basis dafür. Wir sehen uns genau an, was Verhandeln eigentlich bedeutet und lernen die vier Parameter kennen, die darüber entscheiden, ob wir unser Verhandlungsziel erreichen: Ziele, Teilnehmer, Information und zuletzt Strategie und Taktik. So mit Basiswissen ausgerüstet, können wir den Weg zum Gipfel beginnen!

1.1 Verhandeln – was bedeutet das überhaupt?

Sie betreten den Verhandlungsraum und sehen nach rechts und links – mit Ihnen sind andere Bergsteiger am Start, die wie Sie ein Ziel haben: die Verhandlung erfolgreich abschließen, den Gipfel erreichen. Was tun Sie? Einfach mal losmarschieren und auf Ihr Glück, Ihre Kraft und Ausdauer setzen? Jeder erfahrene Bergsteiger wird Ihnen sagen: Dies ist der Weg, auf dem Sie den Gipfel ganz sicher nicht erreichen. Der Berg will nicht bezwungen, er will vorbereitet sein. Jeder erfolgreiche Verhandler wird Ihnen sagen: Einzelkämpfer haben selten Erfolg. Alles, was Sie erreichen wollen, hängt immer auch vom anderen ab. Ob Sie innerhalb der Familie das Ziel der nächsten Urlaubsreise besprechen oder mit einem Kunden über den Preis für eine Lieferung diskutieren – immer müssen verschiedene Interessen auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden. Wie dieser Nenner dann konkret aussieht, hängt ganz davon ab, wie die Gespräche verlaufen. Und das wiederum haben Sie in der Hand!

Ohne
Kommunikation
kommt keine
Verhandlung aus.

Beim Verhandeln stehen sich mindestens zwei Personen gegenüber, die beide das Gleiche wollen: ihr Ziel möglichst zu 100 Prozent erreichen. Zugleich wissen beide, dass keine Verhandlung zustande käme, beharrten beide Seiten auf ihren in der Regel konträren Standpunkten. Kommunikation ist das Schlüsselwort, ohne sie funktioniert es nicht; nicht umsonst heißen die gängigen Synonyme zum Wort „verhandeln“ erörtern, sich besprechen, unterhalten oder konferieren.

1.2 Was passiert bei einer Verhandlung?

Gibt es einen Königsweg beim Verhandeln, der mich zielsicher zum Gipfel führt? Ganz so einfach ist es nicht, denn keine Verhandlung gleicht der anderen, und was einmal funktioniert hat, kann das nächste Mal genau der falsche Weg sein. Wetterbedingungen ändern sich, die Natur verändert die Route und jeder Einzelne im Team bringt andere Stärken und Schwächen mit ein. Aber es gibt verschiedene Mittel und Methoden, sozusagen die Ausrüstung, um Verhandlungen einzuschätzen und erfolgreich zu führen. Jeder wird außerdem mit der Zeit seinen eigenen Stil entwickeln und die passenden Methoden für seine Persönlichkeit finden. Aus einem feinsinnigen Verhandler wird keine aggressive „Bulldogge“ und umgekehrt.

Je nach Verhandlung und Persönlichkeit argumentieren, feilschen, werben, handeln wir oder üben Druck aus, um den Verhandlungspartner in die Richtung unseres Wunschergebnisses zu bewegen. Dazu setzen wir rhetorische Fähigkeiten ein, spielen vielleicht, wenn vorhanden, mit unserem Charisma, bemühen uns, passende Soft Skills anzuwenden und die Gedankengänge unseres Gegenübers zu entschlüsseln.

Eine Verhandlung ist keine Terra incognita, für die man nur genügend Abenteuergeist braucht, um sie zu erforschen. Das Gegenteil ist der Fall. Es sind vier Parameter, die darüber bestimmen, wie eine Verhandlung verläuft:

- ▶ Ziele
- ▶ Informationen
- ▶ Teilnehmer
- ▶ Strategie und Taktik

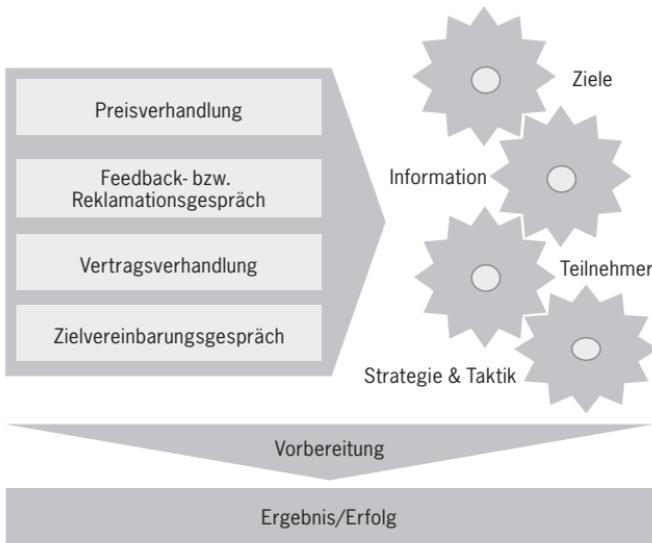


Abb. 1:
Verhandlungs-
rahmen

Über was verhandeln wir im Geschäftsleben? Da sind sicherlich als Erstes die Preisverhandlungen zu nennen. Sie haben einen hohen Stellenwert und werden oft sehr erbittert geführt, da das Ergebnis kaum transparenter sein könnte als die Zahl, die am Ende schwarz auf weiß auf dem Papier steht. Zudem müssen Einkäufer und Verkäufer gleichermaßen ein zweites Mal Geschick zeigen, wenn sie das erzielte Ergebnis intern vorstellen und eventuell rechtfertigen müssen. Wer sich hierbei keine Blöße geben will, kämpft in der Verhandlung allein schon deshalb besonders hart und entschlossen. Neben den prominenten Preisverhandlungen werden aber auch nicht minder wichtige Verhandlungen über Verträge, Reklamationen, technische Inhalte oder Zielvereinbarungen geführt. Gut zu wissen: Ganz gleich, welcher Inhalt verhandelt wird, die Parameter für den Erfolg der Verhandlung bleiben immer dieselben!

1.3 Parameter 1: Ziele

Mit welchem Ergebnis möchten Sie den Verhandlungstisch optimalerweise verlassen? Haben Sie eine genaue Vorstellung oder ist sie eher vage? Entscheidend für den erfolgreichen

Verlauf jeder Verhandlung ist es, sein Ziel genau zu kennen. Je genauer Sie es definieren, desto weniger werden Sie in die Verlegenheit kommen, plötzlich auf glattem Eis „herumzueiern“ und am Ende auszurutschen. Denken Sie immer daran: Ein gewieftes Gegenüber wird Ihre „So ungefähr“-Vorstellung ohne zu zögern schamlos ausnutzen und die eigenen Ziele durchdrücken – und das, ohne dass Ihnen wirklich bewusst ist, was geschieht.

BEISPIEL

Einkäufer Ernst Erhardt hat sich im Vorfeld der Verhandlung Gedanken gemacht, welchen Hebel er ansetzen kann, um bei der Verhandlung um die Verlängerung des Rahmenvertrags mit Lieferant Volker Vogt einen Rabatt herauszuschlagen. Zwar besteht die Geschäftsbeziehung schon lange, die Qualität der Produkte ist gleichbleibend hoch und die Zuverlässigkeit legendär, aber auf der anderen Seite ist das zu vergehende Auftragsvolumen sehr attraktiv und die Wettbewerber stehen schon Schlange. Trotzdem ist Erhardts Interesse an einem Lieferantenwechsel gering, da es einigen organisatorischen Aufwand mit sich bringt, den er vermeiden möchte. Sein klares Ziel also: Ich setze den Lieferanten mit dem umkämpften Wettbewerb unter Druck und erwirke so viel Rabatt wie möglich auf die bestehende Preisliste.

Ist das Ziel schlüssig? Stellen wir diese Frage in Seminaren, kommen die Anfänger meist anerkennend zu dem Ergebnis, der Einkäufer sei ein wirklich harter Knochen. Für die Profis hingegen ist das Problem offensichtlich: Dieser Einkäufer hat überhaupt kein Ziel! Er hat die Situation strategisch analysiert und den entsprechenden Hebel „Wettbewerb“ erkannt. So weit, so gut. Was er sich allerdings nicht überlegt hat, ist die genaue Definition des Ziels: Mit welcher Forderung steige ich ein, wie lautet mein Wunschziel, mit welchem Ergebnis gebe ich mich gerade noch zufrieden und wann steige ich aus?

1.4 Parameter 2: Teilnehmer

In Verhandlungen begegnet man einer Vielzahl von verschiedenen Persönlichkeiten. Die Lauten und Überheblichen, die an den Verhandlungstisch poltern und auf alles eine Antwort haben, sei sie noch so an den Haaren herbeigezogen, fallen durch ihr dominantes Auftreten besonders auf. Wir alle neigen dazu, uns von Arroganz und Aggressivität einschüchtern zu lassen. Das muss nicht sein, im Gegenteil. Wer sich von vornherein auf Überheblichkeit und Co. einstellt, lässt sich kaum von ihr beeindrucken. Doch wie macht man das? Überlegen Sie einmal, warum der andere so arrogant oder aggressiv auftritt. Man muss kein ausgebildeter Psychologe sein, um zu wissen, dass sich hinter diesem Verhalten oft Angst und Unsicherheit verbergen. Angst, zu versagen, Unsicherheit, dem Druck nicht standzuhalten, und so weiter. Sie wissen doch: Hunde, die bellen, beißen nicht. Wenn man sich das klarmacht, verliert der Furor des Gegenübers seinen Schrecken. Stellen Sie sich vor, da sitzt Ihnen jemand gegenüber, der unsicher ist und in Auftreten und Ton über das Ziel hinausschießt. Klopfen Sie ihm gedanklich verständnisvoll auf die Schulter und sagen Sie sich trotzdem: „Jetzt wird hier aber vernünftig verhandelt und Klartext geredet! Und zwar nach meinen Regeln!“

Es soll Verhandlungen geben, in denen sich zwei Partner gegenüber sitzen, die nicht um den heißen Brei herumreden, sondern klar und verständlich sagen, was sie denken und was sie erreichen möchten, und die beide eine einvernehmliche Lösung herbeiführen möchten. Diese Verhandlungen sind in der Regel schnell und unkompliziert. Man kam als Partner zusammen und geht auch als Partner aus der Verhandlung wieder heraus. Die schlechte Nachricht: Solche Verhandlungen kommen in der Realität eher selten vor. Im Alltag traut die eine Seite der anderen nicht über den Weg. In der Annahme, die Gegenseite macht das ja genauso, wird taktiert, geblufft, die Ergebnisse verzögert, mitunter sogar gelogen. Schließlich will man ja nichts verschenken und sich nicht über den Tisch ziehen lassen. Am Verhandlungstisch regieren Taktik

Laut, arrogant, kumpelhaft oder großkotzig – in Verhandlungen treffen die unterschiedlichsten Persönlichkeiten aufeinander.

und Hintergedanken, Strategie und Geheimhaltung. Vertrauen und Ehrlichkeit? Die müssen leider draußen bleiben.

Und deshalb müssen Sie sich auf Ihr Gegenüber nicht im Hinblick auf ihn als Privatperson, sondern als Ihr Verhandlungspartner einstellen. Natürlich hilft es zu wissen, für welchen Fußballverein sein Herz schlägt oder ob derjenige frisch verheiratet ist. Das reicht für ein paar nette, warme Worte am Anfang der Verhandlung. Aber es bereitet nicht das Feld. Denn in Businessverhandlungen geht es nicht vertrauensvoll und unverstellt zu. Vielmehr werden bisweilen Arroganz, Überheblichkeit oder Aggressivität bewusst eingesetzt, um Ziele durchzusetzen. Denken Sie allein an den sogenannten „Eisenfresser“ – wie beinharte und sehr erfahrene Profis unter den Verkäufern salopp genannt werden. Er erkennt sofort, wenn die Gegenseite die falsche Ausrüstung dabei hat und sich trotzdem auf rutschigen Untergrund wagt. Ein kleiner Remppler genügt und die Gegenseite rutscht aus: Da werden Verhandlungen verschleppt, Gegenargumente wie Platzregen eingesetzt oder durch unbequemes Verhalten auf menschlicher Ebene verunsichert, um nur einige Tricks zu nennen. Nur eines wird nicht passieren: Der Eisenfresser verschenkt keinen einzigen Cent. Der unerfahrene Einkäufer gibt sich schließlich zu schnell mit einem Nachlass von 2,5 Prozent zufrieden. Was er nicht ahnt: Der Verkäufer hatte einen viel höheren Rabatt in der Tasche und den Einkäufer lediglich durch seine Hartnäckigkeit schon bei 2,5 Prozent ausgebremst.

Und deshalb steht der Parameter Ziele an oberster Stelle. Denn was passiert, wenn der Einkäufer mit der konkreten Zielformulierung – möglichst 9 Prozent, mindestens aber 7,5 Prozent Rabatt – in die Verhandlung geht? Er wird sich niemals mit 2,5 Prozent abspeisen lassen. Der Verkäufer erhält sehr schnell das Signal: Dieser Einkäufer weiß genau, was er will, und er meint es ernst! Und wenn uns nun der notorische Eisenfresser gegenüber sitzt, der die gewünschten 9 Prozent einfach nicht herausrückt? Hier bleibt dem Einkäufer nur eine Option, die Ultima Ratio: Er bricht die Verhandlung ab. Abbrechen kann dabei auch Unterbrechen im Sinne einer Denkpa-

se heißen, die dem Einkäufer Zeit gibt, seine Ziele eventuell in einem akzeptablen Rahmen zu korrigieren. Entscheidend dabei ist aber das Signal an den Verkäufer: Ich werde mich nicht mit 2,5 Prozent zufrieden geben, egal wie hartnäckig, grob oder psychologisch trickreich der Eisenfresser an meinem Willen auch nagen mag. Sprich: Ziele sind der beste Freund in Verhandlungen, ganz gleich, wie die Teilnehmer auch heißen mögen.

Bei der Betrachtung der Teilnehmer einer Verhandlung gibt es noch einen weiteren interessanten Punkt. Jede Verhandlung, egal wie viele Leute auf der einen oder der anderen Seite am Tisch sitzen, braucht einen Verhandlungsführer. Er gibt die Reihenfolge der zu besprechenden Punkte vor, steckt den zeitlichen Rahmen und achtet auf das Einhalten der Agenda. Der Verhandlungsführer dringt aber nicht nur auf die Formalien. Er trifft auch Entscheidungen oder bricht die Verhandlung, wenn nötig, ab. Alle diese wichtigen Aufgaben sollten in einer Person gebündelt sein. Die Funktion des Verhandlungsführers ist eine machtvoll Position und meistens wird ein erfahrener Einkäufer, da er nun mal der Kunde ist, diese Aufgabe an sich reißen. Keine Chance also für den Verkäufer, auch mal Verhandlungsführer zu sein? Mitnichten. Immer wieder gehen Einkäufer mit einer „Ich warte mal ab, was passiert“-Haltung in eine Verhandlung. Sie haben keine Agenda, keinen roten Faden, keinen konkreten Plan. Diese Unerfahrenheit gilt es sofort auszunutzen! Sobald Sie als Verkäufer merken, dass der Posten des Verhandlungsführers vakant beziehungsweise ihrem Gegenüber schlicht nicht bekannt ist, bieten Sie sich freundlich an, diese Aufgabe zu übernehmen.

**Jede
Verhandlung
braucht einen
Verhandlungs-
führer.**

1.5 Parameter 3: Information

Wer seine Weggefährten und die Engpässe der Route genau kennt, hat den Vorteil auf seiner Seite. Beschaffen Sie sich also alle relevanten Informationen vor der Verhandlung, um besser einschätzen zu können, welche Ziele realistisch sind, welche Forderungen zum Scheitern der Verhandlung führen könnten und welches Vorgehen zum Ziel führt.

Unternehmen

Oft entscheiden sich Verhandlungen zugunsten derjenigen, die besser über den Verhandlungspartner, sprich das Unternehmen, informiert sind. Wie groß ist es, wie hoch ist der Verhandlungswert im Vergleich zum Gesamtumsatz oder wie wichtig ist der Auftrag für die eine wie für die andere Seite? In Zahlen umgesetzt: Sind mehr als 2,5 Prozent Rabatt einfach nicht drin, sind 5,5 Prozent realistisch oder kann ich höher einsteigen und versuchen, die 9 Prozent zu erreichen?

Folgende drei Möglichkeiten führen zu einer Einschätzung von realistischen Zielen:

Erfahrung

1. Einkäufer und Verkäufer können allein aufgrund ihrer Erfahrung eine realistische Einschätzung ihrer Verhandlungsziele vornehmen.

Vergleichsangebote

2. Der Einkäufer holt sich Vergleichsangebote ein und verschafft sich einen Überblick über den aktuellen Wettbewerb. Für den Verkäufer ist es nicht ganz so einfach: Er weiß nicht, wie sich seine Wettbewerber positionieren, zumindest nicht auf offiziellem Weg. Ganz ohne Wissen muss aber auch der Verkäufer nicht dastehen: Er kann eine Wettbewerbsanalyse durchführen und abbilden, wie sich das Unternehmen in der Vergangenheit verhalten hat, wie seine Ziele aussehen und wie sich die aktuelle Situation darstellt.

Wettbewerbsanalyse

3. Ein für Einkäufer und bedingt auch für Verkäufer guter Weg ist eine detaillierte Kostenanalyse: Danach geht es in Verhandlungen häufig nicht mehr um den Preis an sich, sondern um die technische Erreichbarkeit des zuvor analysierten und berechneten Preises. Voraussetzung ist die Bereitschaft beider Seiten, die Kalkulation offenzulegen und den Cost-Breakdown gemeinsam zu analysieren.

Kostenanalyse

Umfeld

Marktverhältnisse

Informationen über das Umfeld bzw. die Marktverhältnisse, in denen sich Einkäufer und Verkäufer bewegen, spielen eine wichtige Rolle. Wie sieht etwa der Wettbewerb aus, wie stark ist die Konkurrenz, hat der Verkäufer Alleinstellungsmerkmale oder sogar eine Monopolstellung? Informationen über die Wettbewerber bieten wichtige Hinweise zu ihrer preislichen und technischen Positionierung und die Stärken und Schwächen der einzelnen Anbieter.

Da sich der Verkäufer im Markt besser auskennt – schließlich geht es um sein Produkt in seinem Markt und seine direkten Wettbewerber –, hat er hier meist einen Informationsvorsprung. Allerdings muss er sein Produkt zusätzlich klar positionieren, Kenntnis über den Nutzen des Produkts für den Kunden haben, Vor- und Nachteile gegenüber den Wettbewerbern und die Kostenstruktur kennen und die Anforderungen des Kunden verstehen (Produkt, Logistik, Service, Beratung, Information über Updates etc.). Kurzum: Er muss zur Verhandlungskompetenz seine Vertriebskompetenz durch Markt- und Wettbewerbsanalysen untermauern.

Alle diese Informationen über Unternehmen und Marktumfeld bilden die Machtverhältnisse ab. Dieses Bild zeigt sehr deutlich, wer stark ist und Druck ausüben kann und den längeren Atem hat oder wer etwa beim Scheitern der Verhandlung mehr zu verlieren hat.

In Sachen Information müssen Sie als Ein- oder Verkäufer aber auch an das Produkt selbst denken. Ein Verkäufer kennt in der Regel sein Produkt sehr gut und kann das Verhältnis von Rabatt, technischen Änderungen, Umsatz und Gewinn schon im Schlaf tanzen. Um den Kunden zu überzeugen, braucht es (aber) mehr: Es ist wichtig, Informationen zu sammeln, die die Anforderungen des Kunden genau abbilden. Wie setzt er das Produkt ein, was erwartet er vom Dienstleister, welche Verbesserung soll die neue Lösung bewirken etc.? Spitzen Sie in den Verhandlungen stets die Ohren und merken Sie sich jede Information, jedes beiläufig geäußerte Wort genau. Halten Sie das schriftlich fest und legen Sie sich eine Art Factsheet zum Kunden an. Gerade die Nebensätze bergen oft wertvolle Hinweise, die man andernorts nicht herausfinden kann.

Nehmen Sie im Zweifelsfall Fachleute aus Ihrem Unternehmen mit zur Verhandlung, vor allem dann, wenn sich Kenntnisse über technische Lösungen oder Produktdetails auf den Preis auswirken und sich Ein- oder Verkäufer ohne diesen fachlichen Beistand alleine auf unsicheren Boden begeben würden. Wer sich nicht auskennt, wird leicht über den Tisch gezogen oder die Verhandlung kommt ins Stocken und wird eindimensional („... es ist eben einfach zu teuer!“).

Wettbewerber

Vertriebskompetenz

Markt- und Wettbewerbsanalysen

Machtverhältnisse

Anforderungen des Kunden

Fazit: Vorbereitung macht den Meister! Generell sind alle Informationen wichtig, die Sie vom oder über den Kunden und das Marktumfeld sammeln können. Je mehr Sie wissen, desto besser können Sie Verhandlungsstrategie und -taktik anpassen und desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie Ihr Ziel erreichen.

1.6 Parameter 4: Strategie und Taktik

Strategie

Wir haben die drei entscheidenden Punkte betrachtet, mit denen eine Verhandlung steht und fällt: Ziele, Teilnehmer, Informationen.

Mit diesen drei Parametern lässt sich eine Verhandlung schon sehr gut beschreiben. Ziele, Teilnehmer und Informationen sind die wichtigen Eckpunkte, aber wie führe ich sie zu einem stabilen Gebilde zusammen? Was noch fehlt, ist das Wichtigste: der Plan! Sprich: Wie genau will ich mir denn jetzt holen, was ich mir als Ziel formuliert habe? Es geht also um die geeignete Verhandlungsstrategie.

Wenn wir in unseren Seminaren in die Runde fragen, welche Verhandlungsstrategien es denn so gibt, kommen meistens die Antworten, die wir alle kennen: „good cop/bad cop“ oder „möglichst hoch einsteigen“ oder „mit dem Wettbewerb drohen“. Doch das ist nicht Strategie, sondern Taktik, die handwerkliche Umsetzung einer Strategie.

Das folgende Schaubild verdeutlicht Strategien und die dazugehörigen Ergebnisse einer Verhandlung:

Die Verhandlungsstrategie ist der Plan, wie die gesteckten Ziele erreicht werden sollen.