



Wolf W. Lasko · Lara M. Lasko

Deal Resulting

Neue Aufträge professionell gewinnen
Komplexe Verhandlungen exzellent führen
Folgeaufträge erfolgreich verhandeln



Springer Gabler



Deal Resulting

Wolf W. Lasko · Lara M. Lasko

Deal Resulting

Neue Aufträge professionell gewinnen
Komplexe Verhandlungen exzellent führen
Folgaufträge erfolgreich verhandeln

Wolf W. Lasko
Winner's Edge
Leichlingen, Nordrhein-Westfalen
Deutschland

Lara M. Lasko
Think Result GmbH
Pfäffikon, Schweiz

ISBN 978-3-658-14119-6 ISBN 978-3-658-14120-2 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-14120-2

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 2016

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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Manuela Eckstein

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Abweichend von der Kernkompetenz meines Unternehmens Winner/s Edge: Innovation – Strategie – Vertrieb erhielt ich 2011 den Auftrag, einen Facility-Konzern zu betreuen. Aufgabenstellung: Begleitung eines Verhandlungsteams zur Gewinnung eines Großauftrages von 40 Mio. Euro. Das Team war im Wesentlichen damit beschäftigt, ununterbrochen zu rechnen und zu kalkulieren. Eine Verhandlung/ein Meeting jagte das nächste. Unter der Decke der logischen Argumente schlummerte ein Meer von Hidden Agendas. Das Team stützte sich auf die vorhandenen, intuitiven Fähigkeiten, die natürlich da waren. Ein systematisches Vorgehen der Verhandlungsführung war jedoch nicht zu erkennen.

Das war wohl der Initiator, der mich zu „Deal Resulting“ inspirierte. Der Auftrag wurde nicht ganz gewonnen, aber 36 Mio. Euro waren dennoch ein exzellentes Ergebnis. Und: Ein weiterer Auftrag würde folgen.

Das Wissen, das in diesen Auftrag einfluss, finden Sie in diesem Buch. Lassen Sie sich begeistern, denn professionell verhandeln ist eine Kunst, die Sie für sich nutzen können.

Viel Vergnügen. Und: Den Sieger erkennt man am Start!

Leichlingen, Deutschland

Wolf Lasko

Inhaltsverzeichnis

Teil I Strategie

1 Ihr Verhandlungszielraum	3
1.1 Flexibel durch drei Verhandlungszielräume	4
1.2 Die Kriterien für Ihre Verhandlungszielräume	5
1.3 Der Exitpunkt als Verhandlungsgrenze	6
1.4 Die Wirksamkeit des Hebels	7
1.5 Barrieren in der Verhandlungsführung	7
2 Der Verhandlungszielraum Ihres Verhandlungspartners	9
2.1 Das determinierende Umfeld Ihres Verhandlungspartners	10
2.2 Flexibel durch drei Verhandlungszielräume	11
2.3 Die Verhandlungskriterien Ihres Verhandlungspartners	11
2.4 Der Exitpunkt als Verhandlungsgrenze	12
2.5 Die Hidden Agenda der Verhandlungszielräume	13
2.6 Die Wirksamkeit des Hebels	14
2.7 Barrieren in der Verhandlungsführung	15
3 Die Schnittmenge des gemeinsamen Verhandlungszielraums	17
3.1 Die Verhandlungszielräume aus der Metaperspektive	18
3.2 Die Gemeinsamkeiten der Verhandlungszielräume	19
3.3 Die Generierung starker Hebel	19
3.4 Analyse der Probleme und Chancen	19
3.5 Mut zum Exit	20
4 Die Leistungs-Nutzen-Linie zur erfolgreichen Kommunikation	21
4.1 Die Formulierung Ihres Leistungsangebots	22
4.2 Der Nutzen Ihres Angebotes für den Verhandlungspartner	23
4.3 Ein Überblick über kommunikative Wahrnehmungssysteme	23
4.4 Die auditive Kundenansprache: wirkungsvolle Referenzstorys	24
4.5 Visuelle Überzeugungsarbeit	26
4.6 Begreifen durch (Be-)Greifen: Der taktile Wahrnehmungstypus	26

4.7	Funktionen der Entscheidungsträger	27
4.8	Gesamtüberblick	27
5	Die Berücksichtigung Ihrer Wettbewerber	29
5.1	Wettbewerbsdiagnose.	29
5.2	Argumentativer Umgang mit Mitbewerbern am Markt	32
5.3	Point-of-difference-Liste zur Differenzierung von Mitbewerbern.	33
5.4	Point-of-difference-Chart als aktualisierte Übersicht	34
6	Political Poster	35
6.1	Entscheidungsträger und -vorbereiter der Verhandlungen	36
6.2	Strategische und operative Entscheidungsträger	37
6.3	Konfiguration von Buying-Team und Selling-Team	37
6.4	Politische Beziehungsstrukturen	38
6.5	Komplexitätsgrade des Political Posters	39
6.6	Der formale Entscheidungsprozess bei Konzernen	40
7	Der Ablauf des Verhandlungsprozesses.	41
7.1	Die Verhandlungsphasen	41
7.2	Die Vorbereitung der Verhandlung.	42
7.3	Die Phase des Initiierens	43
7.4	Die Performance-Phase	43
7.5	Das Resulting der Verhandlung	44
7.6	Die Phase der Nachbereitung	44
8	Optionen des Deal Resultings.	45
8.1	Die Kraft der Wahrscheinlichkeit.	45
8.2	Die Plan-A-Optionen – der Wunschkandidat.	46
8.3	Die Plan-B-Optionen – alternative Verhandlungspartner.	46
8.4	Die Plan-C-Optionen – Erschließung neuer Chancen	47
8.5	Wahrscheinlichkeitsmuster zur Durchführung der Optionen.	47
8.6	Plan-A-, -B-, -C-Optionen der Verhandlungspartner	48
9	Taktische Verhandlungsszenarien	49
9.1	Das persönliche Rohszenario	50
9.2	Das teamorientierte Rohszenario	51
9.3	Das Verhandlungspartner-Szenario	51
9.4	Das finale Szenario.	52
10	Die Erfolgsplattform	55
10.1	Die Erfolgsplattform-Elemente	55
10.2	Die Erfolgsplattform	57
10.3	Clevere Kommunikation mit dem Selling-Team	58

Teil II Professionell verhandeln

11 Dialogkunst	63
11.1 Grundformen	63
11.2 Medien	64
11.3 Selbstverständlichkeiten	66
11.4 Struktur	69
11.5 Logik	70
11.6 Beweis	73
11.7 Argumentations-Basics	75
11.8 Emotionalisieren	76
11.9 Testen Sie Ihr Wissen	78
12 Durchsetzungsfähigkeit	85
12.1 Stimmung	85
12.2 Beschleunigen	88
12.3 Wahlmöglichkeiten	92
12.4 Macht	93
12.5 Jonglieren	94
12.6 Direkt	97
12.7 Differenzierung vom Wettbewerb	99
12.8 Argumentieren für Fortgeschrittene	100
12.9 Tricky	102
12.10 Personal Management	105
12.11 Politik	106
12.12 Umwege	107
12.13 Auf ein Neues	109
12.14 Testen Sie Ihr Wissen	111
13 Schlagkraft	123
13.1 Wortarchitektur	123
13.2 Bedrängen	126
13.3 Redefiguren	128
13.4 Sprachzauber	130
13.5 Handwerk	132
13.6 Testen Sie Ihr Wissen	134
14 Abwehr verbaler Attacken	141
14.1 Gegenwehr	141
14.2 Unverschämtheiten	142
14.3 Ablenken	144
14.4 Ausweichen	145
14.5 Tricky	146
14.6 Unkorrektheiten	148

14.7	Fehlende Logik	149
14.8	Spiele	150
14.9	Testen Sie Ihr Wissen	153
15	Preis	157
15.1	Level 1	157
15.2	Level 2	160
15.3	Level 3	163
15.4	Testen Sie Ihr Wissen	166
16	Körpersprache	171
16.1	Körperliche Aspekte	171
16.2	Das perfekte Outfit	178
16.3	Surrounding	179
16.4	Testen Sie Ihr Wissen	181
	Literatur	183
17	Dramatisierung	185
17.1	Zitate	185
17.2	Metaphern	189
17.3	Gedankenexperimente	195
17.4	Übungen	197
17.5	Mit Objekten verstärken	201
17.6	Visualisieren	206
17.7	Weitere Formen der Dramatisierung	217
17.8	Testen Sie Ihr Wissen	218
18	Die gemeinsame Wellenlänge	227
18.1	Zeit	227
18.2	Körper & more	228
18.3	Kultur	230
18.4	Testen Sie Ihr Wissen	231
19	Werte	235
19.1	Ihre persönlichen Werte	235
19.2	Die Werte des Verhandlungspartners	238
19.3	Testen Sie Ihr Wissen	239
20	Konzeption einer Präsentation	241
20.1	Rahmen	241
20.2	Auftritt	243
20.3	Charts	244
20.4	Essentials	245
20.5	Testen Sie Ihr Wissen	246

21	Umgang mit Konflikten	249
21.1	Konfliktmodelle	249
21.2	Konfrontation	252
21.3	Diplomatie	254
21.4	Eskalationslevel	258
21.5	Testen Sie Ihr Wissen	259
22	Small Talk	265
22.1	Eigener thematischer Einstieg	265
22.2	Dranhängen und Weiterentwickeln	268
22.3	Testen Sie Ihr Wissen	274
23	Zuhören	277
23.1	Einfaches Zuhören	278
23.2	Meisterschaft des Zuhörens	279
23.3	Testen Sie Ihr Wissen	281
24	Typenmodelle	285
24.1	Geschlossenes Verhandlungsmodell	285
24.2	Offenes Modell	286
24.3	Testen Sie Ihr Wissen	292
 Teil III Ihre Verhandlung		
25	Die Verhandlungstaktiken	297
Epilog		339

Wie Sie Verhandlungsgespräche strategisch vorbereiten

Im ersten Teil des Buches erfahren Sie alles über die Entwicklung einer Strategie für Ihre Verhandlungen, um gemeinsam mit Ihrem Selling-Team erfolgreich Großaufträge zu gewinnen. Das Kapitel zeigt Ihnen Schritt für Schritt den Weg zur Verhandlungsvorbereitung auf. Sie erfahren dabei, wie Sie nicht nur Ihren eigenen Verhandlungsrahmen berücksichtigen, sondern sich auch in Ihren Verhandlungspartner hineinversetzen, um dadurch Vorteile für Ihre Argumentation zu erzielen.

In Kap. 1 werfen wir einen Blick auf Ihre Zielräume der Verhandlungsführung, bevor wir in Kap. 2 den Verhandlungszielraum Ihres Verhandlungspartners betrachten. Die beiden Positionen werden in Kap. 3 zusammengeführt, bevor in Kap. 4 die Leistungs-Nutzen-Linie zur erfolgreichen Kommunikation Gegenstand des Kapitels ist. Die Konkurrenzanalyse erfolgt in Kap. 5. Kap. 6 zeigt Ihnen die Teamentwicklung mithilfe des Political Posters auf. Anschließend widmen wir uns dem Ablauf des Verhandlungsprozesses (Kap. 7), den Optionen des Deal Resultings (Kap. 8), taktischen Szenarien (Kap. 9) und der Erfolgsplattform (Kap. 10), welche gleichermaßen eine Überleitung zum zweiten Teil des Buches darstellt.

Wo genau stehen Sie und was wollen Sie eigentlich erreichen?

Ein „Entweder-oder“ kann als starrer Standpunkt kaum eine flexible Basis für Verhandlungen bieten. Bleiben Sie stets offen für verschiedene Lösungskonzepte – doch verlieren Sie dabei Ihre Ziele nicht aus den Augen. Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Ziele anhand dreier Räume:

- Was ist das *Maximum*, der Hauptgewinn, den Sie erreichen können?
- Was ist als *Best* ein noch immer exzellentes Ergebnis?
- Wo liegt Ihr gerade noch vertretbares *Minimum*?

Und schließlich genauso wichtig die Frage:

- Wann ist der *Exit* erreicht, d. h. wann steigen Sie aus, weil der Auftrag nicht mehr profitabel ist?

Gerade der Definition des *Exits* kommt dabei eine große Bedeutung zu – der Zeitpunkt, an dem Sie eine Verhandlung beenden. Legen Sie diesen Punkt vor jeder Verhandlung genau fest. Schließlich geht es nicht darum, um jeden Preis einen Auftrag zu gewinnen, sondern darum, Profit zu generieren. Steigen Sie nicht rechtzeitig aus einer Verhandlung aus, treffen Sie möglicherweise Entscheidungen, die genau das verhindern.

Jeder Verhandlungsraum setzt sich dabei zusammen aus *Kernkriterien*, *Second-Kriterien* und *Side-Kriterien* sowie einer übergeordneten, möglicherweise zunächst nicht sichtbaren *Hidden Agenda*. Schauen Sie genau hin – Management menschelt: Die *Hidden Agenda* nimmt Einfluss auf jede Verhandlung, ist aber nicht immer offensichtlich auf den ersten Blick erkennbar.

Am Ende der Analyse stehen die wichtigsten Hebel zwischen Verhandlungsraum und *Hidden Agenda* – Hindernisse und Chancen, Probleme und Möglichkeiten. Arbeiten Sie

diese stets für Ihre Verhandlungen heraus und Sie werden diese immer zu Ihren Gunsten verlassen.

Dieses Kapitel verdeutlicht Ihnen zunächst die Wichtigkeit der Verhandlungsräume (Abschn. 1.1) sowie deren Konkretisierung (Abschn. 1.2). In Abschn. 1.3 widmen wir uns dem Exitpunkt als Grenze einer Verhandlung. Hieraus ergeben sich die entscheidenden Hebel (Abschn. 1.4) sowie daraus resultierend Chancen und Probleme, Hindernisse und Möglichkeiten (Abschn. 1.5).

1.1 Flexibel durch drei Verhandlungszielräume

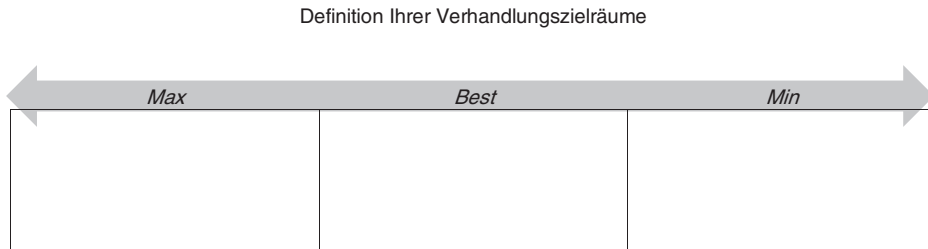
Blieben Sie gedanklich durch die Definition dreier Verhandlungszielräume – *Max*, *Best* und *Min* – flexibel. Kämpfen Sie für *Max*, weichen Sie gegebenenfalls auf *Best* aus und nehmen Sie *Min* notfalls in Kauf. Alle Optionen sind für Sie oder Ihr Selling-Team auf dem Weg zum Vertragsabschluss möglich.

- Der *Max*-Raum: Sie erreichen Ihre gesteckten Ziele ohne Einschränkung. Die Verhandlung führt zum Big Deal, dem Ultimo.
- Der *Best*-Raum: Auch hier erzielen Sie noch ein exzellentes Ergebnis, das nur kleinere Abstriche mit sich bringt.
- Der *Min*-Raum: In diesem Verhandlungszielraum ist Ihr Ergebnis gerade noch zufriedenstellend, aber durchaus akzeptabel.

Die Definition der Zielräume *Max*, *Best* und *Min* sichert Ihnen ein größeres Maß an mentaler Beweglichkeit als starre Standpunkte. Sie brauchen sich nicht „entweder“ für die eine „oder“ für die andere Option entscheiden, sondern bewegen sich in einem Raum „von ... bis“. Innerhalb dieses Raums beziehungsweise der drei Räume haben Sie die Möglichkeit, sich elastisch an Ihren Verhandlungspartner anzupassen und kluge Schachzüge zu vollziehen. Gleichzeitig kennen Sie Ihre Position stets genau: Haben Sie im bestmöglichen *Max*-Raum noch Verhandlungsspielraum, stehen Sie bereits im weniger attraktiven *Min*-Raum oder kommen Sie innerhalb Ihres *Best*-Zielraums auf einen Nenner mit Ihrem Verhandlungspartner? Kennen Sie und Ihr Selling-Team diese Räume, haben Sie die Möglichkeit, sich die Bälle geschickt zuzuspielen – vergleichbar mit Billard: Welche Banden-Kombination ist die erfolgreichste auf dem Weg zum Triumph? Das muss keineswegs der direkte Weg sein, manchmal ist ein kleiner Umweg höchst effektiv.

Egal, in welchem der drei Räume Ihr Vertragsabschluss erfolgt – er ist ein Erfolg. Schließlich haben Sie auch für den weniger attraktiven *Min*-Raum eine Gewinnspanne kalkuliert. Betrachten Sie also stets das Ganze: Andere Vertragsabschlüsse sind möglicherweise im *Max*-Raum angesiedelt und relativieren die Akquise von Aufträgen mit einer kleineren Marge.

Zeichnen Sie nun einen ersten Entwurf Ihrer drei Verhandlungszielräume: Links *Max*, rechts *Min*, in der Mitte ergibt sich *Best* als Bindeglied:



1.2 Die Kriterien für Ihre Verhandlungszielräume

Besteht Klarheit über Sinn und Funktion der drei Verhandlungszielräume, geht es für Sie und/oder Ihr Selling-Team darum, einen Kriterienkatalog für die einzelnen Räume zu konzipieren. Welche Kriterien sind dabei grundsätzlich möglich? Was sind die Kernkriterien? Wie formulieren Sie diese wohl geformt? Mögliche Kriterien sind beispielsweise Preis, Zahlungsziel, zu gewährende Skonti, mögliche Lieferzeiten, Toleranzen im Bereich Qualität und Service und viele mehr. Ihnen steht ein fast unendliches Spektrum zur Verfügung, das Sie in einem ersten Entwurf grob skizzieren.

Gehen Sie beim Entwickeln der Kriterien zunächst ganz bewusst in die Breite und entwickeln Sie sinnige wie auch unsinnige Kriterien. Seien Sie kreativ und legen Sie Hemmungen ab, auch scheinbar absurde Kriterien zu formulieren. Letztlich finden Sie die wirklich relevanten Kriterien vor allem durch die Identifizierung des Unsinnigen. Je breiter also die Spannweite Ihres Kriterienkataloges zu Beginn, desto größer sind Ihre Auswahlmöglichkeiten am Ende.

- ▶ Vorsicht bei der Definition scheinbar objektiver Kriterien wie Fairness, Wahrheit oder absoluter Richtigkeit. Diese sind allenfalls subjektiv bewertbar und können während einer Verhandlung nicht objektiv zur Definition der Räume genutzt werden. Konzentrieren Sie sich lieber auf Punkte, die Sie eindeutig durch Zahlen voneinander abgrenzen können.

Am Ende ist es hilfreich, drei bis neun Kernkriterien festgelegt zu haben (doch: Ausnahmen bestätigen die Regel!). Jedes dieser Kernkriterien brauchen Sie nun „nur“ noch dem Feinschliff unterziehen. Wo liegen Ihre exakten Preisobergrenzen in jedem Raum? Wie hoch fällt das Skonto maximal aus? Welche Abstriche machen Sie in den einzelnen Räumen bei der Qualität? Definieren Sie die Kriterien exakt und tragen Sie diese in Ihre Zielräume ein:

Definition Ihrer Verhandlungszielräume - Beispiel

Verhandlungszielraum		
<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>
1 - Lieferzeit 9 Monate	1 - Lieferzeit 6 Monate	1 - Lieferzeit 4 Monate
2 - Preis 2,7 Mio. €	2 - Preis 2,4 Mio. €	2 - Preis 2,1 Mio. €
3 - Gewährleistung 2 Jahre	3 - Gewährleistung 3 Jahre	3 - Gewährleistung 5 Jahre
4 - Qualität: Norm 4	4 - Qualität: Norm 5-6	4 - Qualität: Norm 7-8
5 - Monteureinsatz: 2 Tage	5 - Monteureinsatz: 24 Std.	5 - Monteureinsatz: 12 Std.

1.3 Der Exitpunkt als Verhandlungsgrenze

Nachdem Sie Ihre Kriterien für die einzelnen Räume formuliert haben, widmen Sie sich dem Exitpunkt. Der Exit beschreibt jenen Moment, in dem Sie die Verhandlung beenden – der äußere Punkt, der den *Min*-Raum und damit Ihre Akzeptanzgrenze hinsichtlich des Ergebnisses überschreitet.

Die Definition des Exitpunktes ist dabei ebenso wichtig wie die Definition Ihrer Verhandlungszielräume. Der Exit stellt den Worst Case dessen dar, was Sie bereit sind zu akzeptieren. Ist dieser Punkt am unteren Ende des *Min*-Raumes erreicht, beenden Sie die laufenden Verhandlungen. Schlimmstenfalls bleibt ein Vertragsabschluss zwischen Ihnen und Ihrem Verhandlungspartner aus.

Definition Ihrer Verhandlungszielräume mit Exit

Verhandlungszielraum			
<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>	<i>Exit</i>
1 - Lieferzeit 9 Monate	1 - Lieferzeit 6 Monate	1 - Lieferzeit 4 Monate	3 Monate
2 - Preis 2,7 Mio. €	2 - Preis 2,4 Mio. €	2 - Preis 2,1 Mio. €	2,0 Mio. €
3 - Gewährleistung 2 Jahre	3 - Gewährleistung 3 Jahre	3 - Gewährleistung 5 Jahre	
4 - Qualität: Norm 4	4 - Qualität: Norm 5-6	4 - Qualität: Norm 7-8	Norm 8-9
5 - Monteureinsatz: 2 Tage	5 - Monteureinsatz: 24 Std.	5 - Monteureinsatz: 12 Std.	

Der Exitpunkt hat drei Funktionen:

1. Er schützt Sie vor wenig zielführenden Verhandlungen, die zu Ihren Ungunsten verlaufen könnten, wenn Sie nicht rechtzeitig aussteigen. Dadurch wirkt er als Wegmarke in anspruchsvollen und stressigen Verhandlungssituationen und schützt Sie davor, sich in ungünstige Settings zu verrennen.
2. Gleiches gilt für Ihr Selling-Team, das durch eine professionelle Fixierung des Exitpunktes weniger geneigt ist, sich in Verhandlungen zu verzetteln, die zulasten Ihres Unternehmens gehen. Es kennt den eindeutigen Punkt, an dem es aus den laufenden Verhandlungen aussteigt.

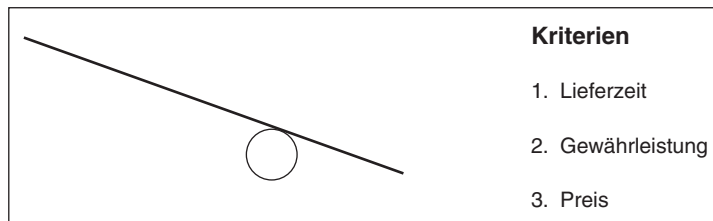


Abb. 1.1 Wirksame Prio-Hebel. (Quelle: eigene Darstellung)

3. Das Erreichen des Exitpunktes ist immer ein Einstieg in den Ausstieg aus laufenden, wenig konstruktiven Verhandlungen. Gleichzeitig eröffnet der Exit den Raum für neue Optionen und sollte deshalb nie als Scheitern wahrgenommen werden – schließlich dient er der Wahrung Ihrer unternehmerischen Interessen. Ganz sicher geht es an einer anderen Stelle zu veränderten Konditionen weiter.

1.4 Die Wirksamkeit des Hebels

Durch die Priorisierung der Kriterien in den Zielräumen *Max*, *Best*, *Min* und dem *Exit* ergibt sich ein Hebel (Abb. 1.1). Dieser wirkt auf der Ebene der vermeintlich logischen Kriterien der Zielräume. Meist ergeben sich dabei Kombinationen von Kriterien, die auf den Hebel einwirken und sich priorisieren lassen. An der Spitze der aufgeführten Prioritäten ist der aus Ihrer Perspektive wirksamste Hebel zu finden.

Die visuelle Darstellung des Hebels ist ein hilfreiches Instrument, um sich mit Ihrem Selling-Team kommunikativ abzustimmen und Missverständnisse zu vermeiden. Für eine vollständige Darstellung bedarf es weiterer Strategiepunkte, wichtig ist jedoch zunächst die Grobskizze.

1.5 Barrieren in der Verhandlungsführung

Was hilft Ihnen beim Vertragsabschluss? Was ist eher hinderlich, um zu einem befriedigenden Ergebnis zu gelangen? Erarbeiten Sie die wesentlichen Punkte in einer Prioritätenliste, die einen ersten Überblick über die Dimension des jeweils zu erwartenden Schwierigkeitsgrades bietet. Dabei sollten Sie der Antwort auf die Frage nach möglichen Barrieren besondere Aufmerksamkeit zukommen lassen (Abb. 1.2).

Abb. 1.2 First- und Second-Level-Barrieren in der Verhandlungsführung.
(Quelle: eigene Darstellung)



Neben der hierarchischen Auflistung der Unterpunkte ist eine für alle nachvollziehbare, symbolische Kennzeichnung der Kriterien hilfreich: Blitze, Häkchen und Pfeile schaffen eine leicht verständliche Transparenz bei hemmenden und fördernden Faktoren. Konzentrieren Sie sich außerdem auf das Wesentliche und verrennen Sie sich nicht in Nebensächlichkeiten.

Was möchte Ihr Verhandlungspartner erreichen und wo steht er aktuell?

Nachdem Sie in einem ersten Schritt Ihre eigene Verhandlungsposition definiert haben, erkunden Sie in einem zweiten Schritt Ihren Verhandlungspartner. Welche Ziele hat er? Was möchte er erreichen? Kennen Sie die Anliegen Ihres Gegenübers, stärken Sie Ihre eigene Ausgangslage um ein Vielfaches.

Zweifelsohne ist es eine Herausforderung, die Gegenposition einzunehmen, nachdem Sie gerade Ihren eigenen Standpunkt formuliert haben. Gleichzeitig ist das Formulieren anderer *Max*-, *Best*- und *Min*-Räume sowie die Interpretation der Parameter und Spannweiten eine spannende Aufgabe, die erste Verhandlungsideen aufzeigen kann.

Die Kunst in diesem Schritt ist es, sich wirklich in den Verhandlungspartner hineinzuversetzen. Denken Sie so, als würden Sie für das andere Unternehmen tätig sein. Berücksichtigen Sie dessen Mission und Vision und die Spielregeln der Unternehmensführung. Nehmen Sie für die Analyse die Perspektive Ihres Verhandlungspartners ein. Falls möglich, sprechen Sie mit ehemaligen Mitarbeitern und schauen Sie sich vergleichbare Abschlüsse aus der Vergangenheit an. Nur so können Sie die richtigen Schlüsse ziehen und relevante Hebel entwickeln.

Denken Sie systemisch. Systemisches Denken heißt, den gesamten Raum zu erkennen, Interdependenzen zu identifizieren und den übergeordneten Zusammenhang wahrzunehmen. Wagen Sie den Blick über den Tellerrand, der sich auf die isolierte, verengte Verhandlungssituation bezieht. Steigen Sie in den Helikopter und steigen Sie hinauf in eine Metaebene, die den Blick auf das Ganze freigibt. Berücksichtigen Sie kausale Wirkungszusammenhänge: Die Vergangenheit bedingt geradlinig die Zukunft, aus der gegenwärtigen Verhandlung lassen sich weitere Ereignisse der Zukunft ableiten. Stellen Sie sich in der Verhandlung darauf ein.

Doch: Gleichzeitig wirken Aspekte, Momente, Ereignisse der Verhandlung gegenseitig aufeinander ein und verhindern einen kausalen Schluss. Systeme organisieren

sich selbst, unberechenbare Resultate entstehen. Das heißt für Sie: Bleiben Sie flexibel und planen Sie das Unvorhergesehene als mögliches Ereignis ein. Erarbeiten Sie logische Verhandlungspfade und seien Sie jederzeit auf unvorhergesehene Ereignisse gefasst, dann sind Sie bestens vorbereitet.

Im Kap. 2 des Buches widmen wir uns dem Umfeld Ihres Verhandlungspartners (Abschn. 2.1) sowie dessen Konkretisierung in Zielräume (Abschn. 2.2). In Abschn. 2.3 bestimmen wir die Verhandlungskriterien, gefolgt vom Exitpunkt als Grenze einer Verhandlung (Abschn. 2.4) und der Bestimmung der Hidden Agenda (Abschn. 2.5). Hieraus ergeben sich die entscheidenden Hebel (Abschn. 2.6) sowie daraus resultierend Chancen und Probleme, Hindernisse und Möglichkeiten (Abschn. 2.7).

2.1 Das determinierende Umfeld Ihres Verhandlungspartners

Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Verhandlungspartners und betrachten Sie dessen unternehmerisches Umfeld genau. Dieses bestimmt die Verhandlungsstrategie maßgeblich und leitet die Argumentationsführung des Buying-Teams. Neben den offensichtlichen Kriterien bestimmt die Hidden Agenda das Handeln – emotionale, teilweise chaotische Einflussfaktoren, die auf das Ergebnis einwirken. Kennen Sie die Ausgangsposition Ihres Gegenübers, können Sie schon im Vorfeld logische Konsequenzen für Ihre eigene Strategie ableiten.

Beginnen Sie mit dem **Marktumfeld** des Kunden: Welche Entwicklungen gab es in der Vergangenheit? Wo positioniert sich das Unternehmen heute? Gibt es bereits Prognosen für die Zukunft? Gibt es allgemeine Trends außerhalb des Unternehmens? Was sind die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen des Unternehmens? Berücksichtigen Sie dabei allgemeine Nachrichten ebenso wie Detailinformationen und arbeiten Sie die Verbindung zu Ihrer eigenen Verhandlungsposition heraus.

Als Zweites widmen Sie sich den **unternehmensspezifischen Themen**: Was bewegt das Unternehmen? Wie ist es um Wachstum, Veränderungen des Produkt-Portfolios und den Wettbewerb bestellt? Gibt es Expansionspotenzial durch Exportausweitung oder Innovationen? Berücksichtigen Sie hier möglichst viele Probleme und Chancen, mit denen das Unternehmen konfrontiert ist.

Haben Sie Markt und Unternehmen analysiert, werfen Sie einen Blick auf **Strategien** und **Aktionspläne**. Berücksichtigen Sie dabei auch **Vision** und **Mission, Unternehmensidentität, Leitbild, Richtlinien, Werte** und nicht zuletzt die **Spielregeln**, nach denen das Unternehmen am Markt agiert.

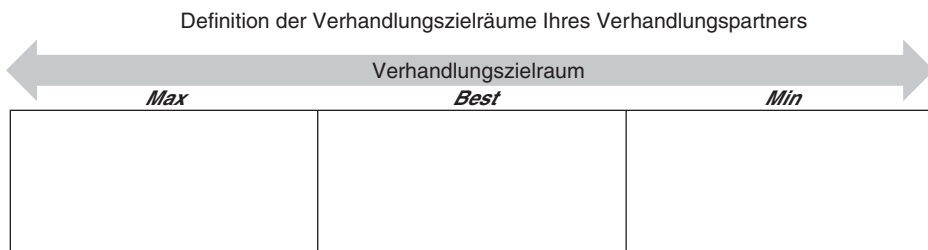
Führen Sie die Recherche gezielt und bewusst durch, verdichten Sie die Erkenntnisse auf wesentliche Ergebnisse und leiten Sie davon zu erwartende Schlüsse für die Verhandlungsräume des Verhandlungspartners ab.

2.2 Flexibel durch drei Verhandlungszielräume

Auf der Basis Ihrer Recherche zum Unternehmen Ihres Verhandlungspartners entwickeln Sie nun die drei Verhandlungszielräume *Max*, *Best* und *Min* – genau so, wie Sie es bereits für Ihr eigenes Unternehmen vollzogen haben, nur eben aus der Gegenposition heraus. Vielleicht entspricht Ihr *Min*-Raum dem *Max*-Raum Ihres Gegenübers?

Denken Sie erneut in flexiblen Zielräumen, nicht in starren Standpunkten. Denn auch hier sichern Räume die mentale Flexibilität für erfolgreiche Verhandlungen. Wenn Sie berücksichtigen, dass Ihr Kontrahent möglicherweise ebenfalls einen elastischen Spielraum definiert hat und nicht auf der Basis unflexibler Standpunkte agiert, sind Sie für die Verhandlungen bestens gewappnet und lassen sich von seinen Schachzügen nicht so leicht aus der Bahn werfen.

Zeichnen Sie nun einen ersten Entwurf die drei Verhandlungszielräume Ihres Verhandlungspartners auf: links *Max*, rechts *Min*; in der Mitte ergibt sich *Best* als Bindeglied:



2.3 Die Verhandlungskriterien Ihres Verhandlungspartners

Haben Sie Klarheit über Sinn und Funktion der Zielräume Ihres Verhandlungspartners erlangt, erarbeiten Sie einen systematischen Kriterienkatalog für jeden Raum. Stellen Sie sich auch hier die Fragen: Welche Kriterien sind grundsätzlich möglich? Was sind die Kernkriterien? Wie formulieren Sie diese? Mögliche Kriterien sind wie auch bei Ihrem eigenen Unternehmen: Preis, Zahlungsziel, zu gewährende Skonti, mögliche Lieferzeiten, Toleranzen im Bereich Qualität und Service sowie zahlreiche weitere – mit dem kleinen Unterschied, dass Sie diese nun aus der Gegenposition heraus denken. Gehen Sie beim Entwickeln von Kriterien für den Verhandlungsprozess auch hier in die Breite und schließen Sie zunächst auch eher unsinnige Kriterien in die Betrachtung ein, bis am Ende die wichtigsten Kriterien übrig bleiben. Es folgt auch hier der Feinschliff, bevor Sie das Ergebnis in Ihrem Schema notieren:

Definition der Verhandlungszielräume Ihres Verhandlungspartners - Beispiel

Verhandlungszielraum		
<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>
1 - Nr. 1-Marktführer weltweit	1 - Top 3 weltweit	1 - Top 10 weltweit
2 - weltweite Präsenz	2 - Europa-Asien-Präsenz	2 - Europa-präsenz
3 - Lieferzeit 6 Monate	3 - Lieferzeit 8 Monate	3 - Lieferzeit 9 Monate
4 - Preis 1,9 Mio. €	4 - Preis 2,2 Mio. €	4 - Preis 2,5 Mio. €
5 - Gewährleistung 5 Jahre	5 - Gewährleistung 3 Jahre	5 - Gewährleistung 2 Jahre
6 - Qualität: Norm 9	6 - Qualität: Norm 7-8	6 - Qualität: Norm 5-6
7 - Monteureinsatz: 12 Std.	7 - Monteureinsatz: 24 Std.	7 - Monteureinsatz: 2 Tage
8 - Compliance AAA	8 - Compliance AA	8 - Compliance A
9 - Finanzstruktur AAA	9 - Finanzstruktur AA	9 - Finanzstruktur A
10 - sehr hohe IT-Kompatibilität	10 - hohe IT-Kompatibilität	10 - mittlere IT-Kompatibilität
11 - Werke in 5 Kontinenten	11 - Werke in 4 Kontinenten	11 - Werke in 2 Kontinenten
12 - Zentrale USA	12 - Zentrale England	12 - Zentrale Frankreich

In diesem Beispiel erkennen Sie, dass Ihr Verhandlungspartner eine wesentlich komplexere Sicht hat als Sie selbst.

2.4 Der Exitpunkt als Verhandlungsgrenze

Auch Ihr Verhandlungspartner hat möglicherweise einen Exitpunkt definiert. Den äußersten Punkt am Rande seines *Min*-Zielraums, bei dessen Überschreiten er aus der Verhandlung aussteigt. Überlegen Sie sich genau, wann dieser Punkt erreicht sein könnte, denn möglicherweise treten Sie über diese imaginäre rote Linie und verhindern einen erfolgreichen Abschluss, obwohl Ihrerseits noch Verhandlungsspielraum gegeben war.

Definition der Verhandlungszielräume Ihres Verhandlungspartners mit Exit

Verhandlungszielraum			
<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>	<i>Exit</i>
1 - Nr. 1-Marktführer Welt	1 - Top 3 weltweit	1 - Top 10 weltweit	
2 - weltweite Präsenz	2 - Europa-Asien-Präsenz	2 - Europa-präsenz	
3 - Lieferzeit 6 Monate	3 - Lieferzeit 8 Monate	3 - Lieferzeit 9 Monate	10 Mon.
4 - Preis 1,9 Mio. €	4 - Preis 2,2 Mio. €	4 - Preis 2,5 Mio. €	2,6 Mio. €
5 - Gewährleistung 5 Jahre	5 - Gewährleistung 3 Jahre	5 - Gewährleistung 2 Jahre	
6 - Qualität: Norm 9	6 - Qualität: Norm 7-8	6 - Qualität: Norm 5-6	Norm 4-5
7 - Monteureinsatz: 12 Std.	7 - Monteureinsatz: 24 Std.	7 - Monteureinsatz: 2 Tage	3 Tage
8 - Compliance AAA	8 - Compliance AA	8 - Compliance A	Comp. B
9 - Finanzstruktur AAA	9 - Finanzstruktur AA	9 - Finanzstruktur A	Finanz. B
10 - sehr hohe IT-Kompat.	10 - hohe IT-Kompatibilität	10 - mittlere IT-Kompat.	
11 - Werke in 5 Kontinenten	11 - Werke in 4 Kontinenten	11 - Werke in 2 Kontinenten	1 Kontinent
12 - Zentrale USA	12 - Zentrale England	12 - Zentrale Frankreich	

Vergegenwärtigen Sie sich auch bei einem Exit Ihres Gegenübers: Dieser stellt kein Scheitern, sondern lediglich den Ausstieg aus wenig konstruktiven Verhandlungen dar,

eröffnet aber gleichzeitig den Raum für eine neue Optionskarte. Es geht an anderer Stelle immer weiter.

2.5 Die Hidden Agenda der Verhandlungszielräume

Neben, unter oder hinter den drei Verhandlungsräumen und dem Exitpunkt verbergen sich die eigentlichen ausschlaggebenden Kriterien: die Hidden Agenda. Diese zunächst nicht sichtbaren Kriterien ergänzen die vordergründigen, inhaltlich-formalen Verhandlungsaspekte um eine zweite, nicht minder relevante Ebene, die interne Hidden Agenda. Diese verbirgt sich als Raum hinter oder unter den objektiven Kriterien und wird nur selten offen diskutiert. Doch erst das genaue Verständnis dieser Ebene sowie der unsichtbaren Kausalität und deren Vernetzung mit Ihrem Kriterienkatalog führen Sie zu guten und sehr guten Verhandlungsergebnissen. Ermitteln Sie die Hidden Agenda entsprechend professionell und erkunden Sie diese im Verborgenen liegenden Verhandlungskriterien investigativ. Denken Sie entlang eines Kausalfadens.

Beispiel einer Hidden Agenda

Der Vorstand spricht sich für ein Verhandlungspaket X aus, das als das sinnvollste und profitabelste gilt. Würde der Vorstand dieses wählen, bedeutet das, dass das Unternehmen von Hamburg nach Köln umziehen müsste. Diesen Umzug trägt die Frau des Vorstandes aufgrund der frisch eingeschulten Kinder nicht mit. Der Vorstand entscheidet sich letztlich für das Verhandlungspaket Y. Der Grund für seine Entscheidung sind nicht die objektiven Verhandlungskriterien, sondern der Wert der Familie – ein typisches Beispiel der Hidden Agenda.

Anhand des Beispiels wird deutlich, dass sich die Hidden Agenda gut mit einem Eisberg vergleichen lässt: Nur ein geringer Teil – die Spitze des Eisbergs – ist über der Wasseroberfläche sichtbar, während der Großteil unter der Oberfläche im Verborgenen liegt. Genau dieser Teil wirkt jedoch entscheidend auf den Verhandlungsprozess ein und beeinflusst das Ergebnis durch vordergründig nicht erkennbare Argumente. Zugegebenermaßen ist es nicht einfach, die Hidden Agenda Ihres Verhandlungspartners zu bestimmen – beziehungsweise auch nicht vollständig möglich, da Ihnen persönliche Beweggründe auch bei intensiver Recherche nicht zugänglich sind. So können Sie kaum absehen, dass der Vorstand aus unserem Beispiel aufgrund familiärer Verhältnisse eine andere Option als die profitabelste bevorzugt wird. Vielleicht präferieren Entscheidungsträger bei der Wahl der Zentrale aus kultureller Überzeugung die USA als Firmensitz gegenüber Frankreich, oder es gibt hinsichtlich des Projektes interne Differenzen. Möglicherweise plant der Vorstand mit dem Vertragsschluss eine Internationalisierung seiner Position, oder ein Projektleiter wird bewusst überlastet, um die Verhandlungen zu verlangsamen. Bringen Sie Ihr Selling-Team zu einer intensiven Recherche dieser nicht

offen kommunizierten, kaum transparenten Triebkräfte, werden Sie in künftigen Verhandlungen immer über einen persönlichen Vorsprung gegenüber Ihrem Verhandlungspartner verfügen, der sich nur positiv auswirken kann.

Es entstehen oft lange Listen bei der Verstofflichung der Hidden Agenda. Sie nähern sich an, indem Sie gezielt beginnen, zu hinterfragen. Erforschen Sie die Unternehmensstrategie, die sich Ihnen von außen erschließt und die von ihren Postulaten und Geschäftsberichten durchaus abweichen kann. Denken Sie Eventualitäten, die bei der Entscheidung Ihres Verhandlungspartners eine Rolle spielen könnten. Versuchen Sie auf dieser Basis Schlussfolgerungen zu ziehen. Verlassen Sie sich auf Ihren Eindruck, das Bauchgefühl. Studieren Sie Verhaltensmuster Beteiligter sowie persönliche Verstrickungen und erwägen Sie dabei alle möglichen daraus resultierenden Interessenlagen. Nutzen Sie das Sparsamkeitsprinzip von „Ockhams Rasiermesser“ und wählen Sie jenes Argument, das mit der geringsten Zahl von Hypothesen auskommt und die einfachste Erklärung bietet. Die überschüssigen Argumente schneiden Sie mit dem Rasiermesser einfach ab. Für unser Beispiel kann eine Hidden Agenda etwa die Argumente Marktanteil, Karriere und Umsatzsicherung bedeuten, die sich hinter den objektiven Verhandlungskriterien verbergen:



2.6 Die Wirksamkeit des Hebels

Analog zur Analyse Ihrer Verhandlungszielräume ergibt sich auch für Ihr Gegenüber ein Hebel durch die Priorisierung der Zielräume *Max*, *Best*, *Min* und den *Exit*. Und auch hier ergeben sich Kombinationen auf unterschiedlichen Ebenen, die auf den Hebel einwirken. Visualisieren Sie diese (Abb. 2.1).

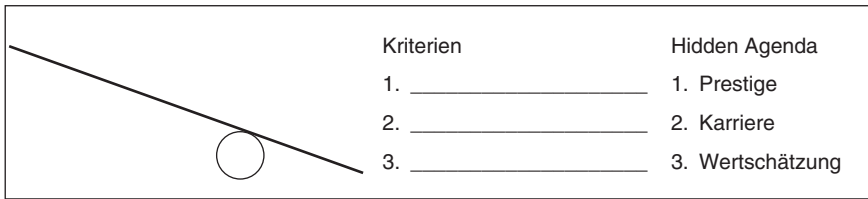


Abb. 2.1 Wirksame Prio-Hebel. (Quelle: eigene Darstellung)

2.7 Barrieren in der Verhandlungsführung

Was hilft Ihrem Verhandlungspartner beim Erreichen des Auftrags? Was ist eher hinderlich, um zu einem befriedigenden Ergebnis zu gelangen? Erarbeiten Sie die wesentlichen Punkte in einer Prioritätenliste, die einen ersten Überblick über die Dimension des jeweiligen zu erwartenden Schwierigkeitsgrades bietet (Abb. 2.2). Haben Sie ähnliche Prioritäten, erleichtert dies die Verhandlungen bestenfalls; konträre Positionen steigern hingegen den Diskussionsbedarf. Konzentrieren Sie sich auch hier auf das Wesentliche und visualisieren Sie Chancen und Risiken mithilfe von Symbolen.

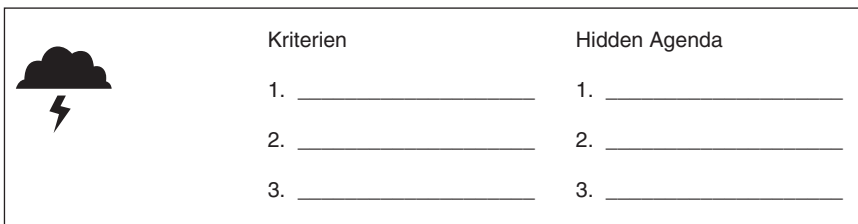


Abb. 2.2 First- und Second-Level-Barrieren in der Verhandlungsführung. (Quelle: eigene Darstellung)

Jetzt wird es spannend. Nachdem Sie Ihre eigenen Ziele und die Ihres Verhandlungspartners konkretisiert haben, definieren Sie in einem nächsten Schritt die Schnittmenge aus der Metaperspektive heraus (Abschn. 3.1). Loten Sie aus, welche Kriterien sich überschneiden, wo jeweilige Probleme und Chancen liegen. Haben Sie ähnliche Interessen oder verfolgen Sie grundlegend unterschiedliche Ziele? Es geht darum, die Bandbreite der beidseitigen Übereinstimmung zu definieren (Abschn. 3.2) und zu schauen, ob und wie ein positiver Vertragsabschluss wahrscheinlich erscheint (Abschn. 3.4). Um das herauszufinden, gibt es drei Matching-Optionen:

1. Den unwahrscheinlichen Fall einer **fast vollkommenen Deckung** der Verhandlungsräume.
2. Eine **Deckung zwischen 30 und 70 %** der Kriterien. In diesem Fall beginnt die Ausarbeitung verschiedener Ansatzpunkte.
3. Eine **Deckung von weniger als 30 %** der Kriterien. Hier ist Ihre Flexibilität gefordert – arbeiten Sie erneut an Ihrem Verhandlungsraum – oder wählen Sie den Exit.

Mit diesem Kapitel legen Sie die Eckpfeiler Ihrer Verhandlung fest. Besprechen Sie diese mit Ihrem Selling-Team. Stellen Sie dabei die Bedeutung des Exitpunktes dar, um falsche Entscheidungen zu vermeiden und den Verhandlungsraum schon im Vorfeld abzustecken.

Machen Sie sich bewusst, dass Ihr Fehlerpotenzial mit dem Faktor Ihrer Abhängigkeit von einem erfolgreichen Abschluss steigt. Je selbstbewusster Sie in die Verhandlung gehen können und je eher Sie ein Scheitern der Verhandlung verkraften, desto besser ist Ihre Ausgangsposition.

3.1 Die Verhandlungszielräume aus der Metaperspektive

Der Vergleich der Verhandlungszielräume zeigt das Spektrum der Möglichkeiten aus einer neutralen, unparteiischen Metaperspektive heraus auf. Durch die Gegenüberstellung von Ihrem eigenen *Max*-, *Best*- und *Min*-Raum mit jenem Ihres Verhandlungspartners erhalten Sie einen ersten Überblick über Möglichkeiten und Limits:

Definition Ihrer Verhandlungszielräume mit Exit

<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>	<i>Exit</i>
1 - Lieferzeit 9 Monate	1 - Lieferzeit 6 Monate	1 - Lieferzeit 4 Monate	3 Monate
2 - Preis 2,7 Mio. €	2 - Preis 2,4 Mio. €	2 - Preis 2,1 Mio. €	2,0 Mio. €
3 - Gewährleistung 2 Jahre	3 - Gewährleistung 3 Jahre	3 - Gewährleistung 5 Jahre	
4 - Qualität: Norm 4	4 - Qualität: Norm 5-6	4 - Qualität: Norm 7-8	Norm 8-9
5 - Monteureinsatz: 2 Tage	5 - Monteureinsatz: 24 Std.	5 - Monteureinsatz: 12 Std.	

Verhandlungszielräume des Verhandlungspartners mit Hidden Agenda

<i>Max</i>	<i>Best</i>	<i>Min</i>	<i>EXIT</i>
<i>Sohn des Verhandlungsführers bei einem Wettbewerber / ausländische statt deutsche Firma wird informell bevorzugt / Frauenquote in der Verhandlung nützlich / IT und Controlling wollen Status quo erhalten, keinen Abschluss</i>			
1 - Nr. 1-Marktführer Welt	1 - Top 3 weltweit	1 - Top 10 weltweit	10 Mon.
2 - weltweite Präsenz	2 - Europa-Asien-Präsenz	2 - Europa-Präsenz	2,6 Mio. €
3 - Lieferzeit 6 Monate	3 - Lieferzeit 8 Monate	3 - Lieferzeit 9 Monate	Norm 4-5
4 - Preis 1,9 Mio. €	4 - Preis 2,2 Mio. €	4 - Preis 2,5 Mio. €	3 Tage
5 - Gewährleistung 5 Jahre	5 - Gewährleistung 3 Jahre	5 - Gewährleistung 2 Jahre	Comp. B
6 - Qualität: Norm 9	6 - Qualität: Norm 7-8	6 - Qualität: Norm 5-6	Finanz. B
7 - Monteureinsatz: 12 Std.	7 - Monteureinsatz: 24 Std.	7 - Monteureinsatz: 2 Tage	1 Kontin.
8 - Compliance AAA	8 - Compliance AA	8 - Compliance A	
9 - Finanzstruktur AAA	9 - Finanzstruktur AA	9 - Finanzstruktur A	
10 - sehr hohe IT-Kompat.	10 - hohe IT-Kompatibilität	10 - mittlere IT-Kompat.	
11 - Werke in 5 Kontinenten	11 - Werke in 4 Kontinenten	11 - Werke in 2 Kontinenten	
12 - Zentrale USA	12 - Zentrale England	12 - Zentrale Frankreich	

Wichtig für die erste Betrachtung der beiden Verhandlungszielräume ist die neutrale Sichtweise. Schauen Sie beide Entwürfe an, als stünden Sie weder für die eine, noch die andere Partei. Aus dieser Metaposition heraus nehmen Sie viel mehr wahr als aus der verengten Sichtweise, die Ihr persönlicher Standpunkt mit sich bringt. Fertigen Sie auf dieser Basis eine eigene Ideensammlung an.

3.2 Die Gemeinsamkeiten der Verhandlungszielräume

Nachdem Sie die beiden Verhandlungszielräume aus einer Metaperspektive heraus betrachtet haben und Sie erste Ideen notieren konnten, erarbeiten Sie Ihre Verhandlungszielräume neu. Integrieren Sie das erworbene Wissen und optimieren Sie Ihre Verhandlungszielräume. Arbeiten Sie die verbindenden Elemente heraus und denken Sie neue Varianten. Seien Sie kreativ dabei: Wie kann es weitergehen? Wo ist der Ansatz Ihres Vertragspartners, um die Möglichkeitsräume zu erweitern? Zeichnen Sie ein neues Bild:



3.3 Die Generierung starker Hebel

Arbeiten Sie mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse nun die stärksten Hebel heraus. Destillieren Sie dabei Ihre eigenen Kernhebel und jene des Verhandlungspartners, priorisieren die wichtigsten drei davon und stellen Sie diese gegenüber (Abb. 3.1).

3.4 Analyse der Probleme und Chancen

Wo sehen Sie Kernprobleme der Verhandlung? Welche Chancen sehen Sie? So gut einige Dinge in der Theorie klingen mögen – in der Praxis passt nicht immer alles reibungslos zusammen. Um sich auch trotz einer fehlenden Passform in funktionierende Möglichkeitsräume zu denken, gibt es die Kunst des Verhandeln. Erarbeiten Sie als Verhandlungsgrundlage vorbereitend eine Übersicht der potenziellen Probleme und denken Sie dazu die Möglichkeiten, die sich ergeben (Abb. 3.2).

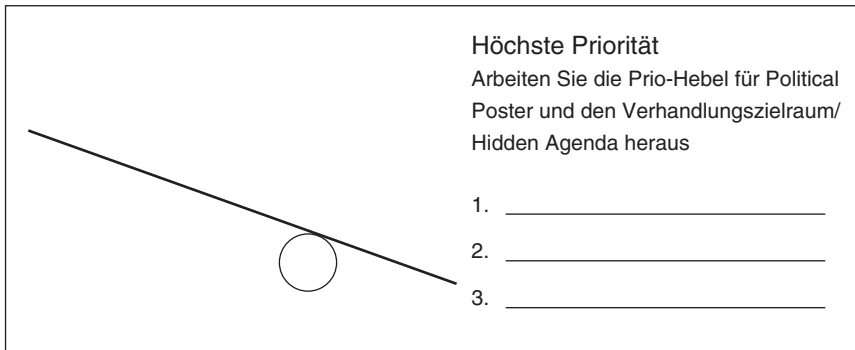


Abb. 3.1 Wirksame Prio-Hebel. (Quelle: eigene Darstellung)

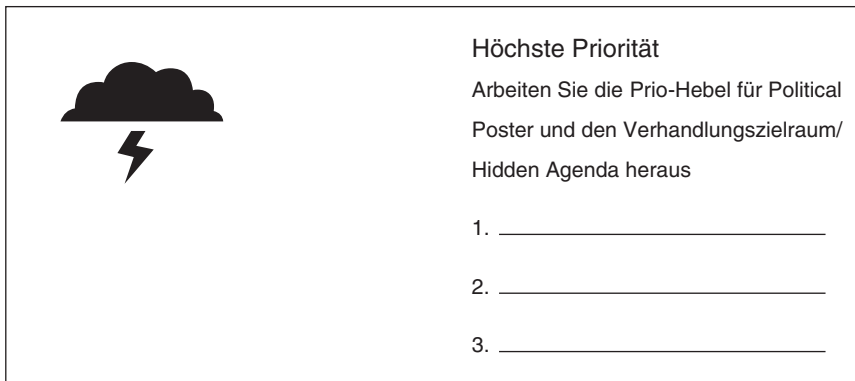


Abb. 3.2 First- und Second-Level-Barrieren in der Verhandlungsführung. (Quelle: eigene Darstellung)

3.5 Mut zum Exit

Sie erkennen, dass es kein gemeinsames Verständnis geben wird? Steigen Sie aus. Wenn deutlich ist, dass etwas nicht passt, lohnt es sich nicht, in ein Gespräch einzusteigen, um dann – viele Verhandlungen später – zu erkennen, dass es keine gemeinsame Lösung gibt.

Ist erkennbar, dass die Bilanzierung nicht positiv ausfallen wird – brechen Sie ab. Die Ausnahme: Sie taktieren und nehmen einen nicht rentablen Auftrag an, um einen anderen, überdurchschnittlich rentablen zu gewinnen, die in der Summe zu einer positiven Bilanz führen. Oder Sie wollen sich Marktanteile durch Dumpingpreise sichern und nehmen hierfür in der Anfangsphase bewusst Verluste in Kauf. Beide Fälle basieren auf einer speziellen Taktik (mehr dazu in Teil B dieses Buches). Für alle anderen Standard-Szenarios gilt: Haben Sie Mut zum Exit und beenden Sie Verhandlungen, wenn keine Gewinne mehr zu erwarten sind und der von Ihnen fixierte Exitpunkt erreicht ist.

Ihr Verhandlungspartner möchte überzeugt werden, dass er durch den Abschluss die richtige Entscheidung trifft. Schließlich ist die positive (wie auch negative) Tragweite bei der Vergabe von Großaufträgen enorm.

Der Ausgangspunkt Ihrer Überzeugungsarbeit liegt in der Welt der Ingenieure, Fachabteilungen und Spezialisten. Fachliche und technologische Leistungen sind höchst aussagekräftig – gleichzeitig jedoch durch eine eigene, sperrige Sprach- und Verständnismwelt geprägt, die abseits des Fachpublikums nicht immer verständlich ist. Die Leistungsbeschreibung beschränkt sich außerdem meist darauf, was das Produkt oder die Leistung alles zu bieten hat. Doch was genau hat der Kunde davon? Genau das gilt es herauszuarbeiten.

Ihre Kommunikationslinie setzt zunächst bei der Leistungsbeschreibung an und ist weiterzuführen in den **Nutzen** für den Kommunikationspartner. Welche positiven Effekte treten durch den Vertragsabschluss ein? Diesen Nutzen exakt herauszuarbeiten ist erfolgskritisch! Arbeiten Sie den bezifferbaren, messbaren Nutzen für den Verhandlungspartner heraus. Welche Kosten lassen sich in € einsparen? Welche Zeit kann Ihr Verhandlungspartner hinzugewinnen? Welche personellen Ressourcen lassen sich einsparen? Wie lässt sich der Ertrag in € steigern? Welcher Ausschuss lässt sich zukünftig vermeiden oder um wie viel Prozent lässt sich dieser reduzieren? Welche Prozessstufen lassen sich reduzieren? Wie hoch ist der finanzielle Vorteil in €? Stellen Sie alle Vorteile dar und kommunizieren Sie diese gegenüber dem Verhandlungspartner – belastbar, nachprüfbar, überzeugend.

Vergessen Sie dabei nicht, dass Sie neben dem Verhandlungspartner auch das hinter ihm stehende Buying-Team, Kritiker, Controller und weitere Hierarchieebenen überzeugen wollen. Beweisen Sie, dass Ihr Angebot das beste ist.

Nutzen Sie für Ihre Überzeugungsarbeit **kommunikative Verstärker**: Kommunikation wirkt bei Ihrem Gesprächspartner auf drei verschiedenen Ebenen:

- Das **auditive Wahrnehmen**: Erzählen Sie, was Sie zu bieten haben. Referenzen, um die Sie die Darstellung des Nutzens ergänzen, steigern die Glaubwürdigkeit Ihres Produktes. Gute Storys sind dabei ein wichtiges Mittel für den Transfer vom Kopf zum Herz.
- Das **visuelle Wahrnehmen**: Nutzen Sie die Kraft von Bildern. Dabei gilt es, Darstellungen zu nutzen, die Ihre überzeugenden Argumente und Informationen abbilden und beweisen. Bestenfalls wirken die Bilder zusätzlich auf der dramaturgischen Ebene und erzählen eine Geschichte.
- Das **haptische Wahrnehmen**: Begreifen durch (Be-)Greifen. Geben Sie Ihrem Verhandlungspartner etwas in die Hand, das ein haptisches Erleben ermöglicht. So kann er den Nutzen Ihrer Leistung förmlich spüren.

Natürlich wissen Sie vor Beginn der Verhandlung nicht, welchem Kommunikationstyp Sie begegnen werden. Konfrontieren Sie Ihr Gegenüber also mit allen drei Formen – sehen, hören, fühlen. So sind Sie auf der sicheren Seite. Folgen Sie außerdem einem festen Kommunikationsschema: Beginnen Sie mit dem Leistungsangebot (Abschn. 4.1), dessen Nutzen Sie anschließend darstellen (Abschn. 4.2). Im weiteren Gesprächsverlauf nutzen Sie die Kommunikationskanäle (Abschn. 4.3) durch das Einbinden überzeugender Referenzstorys (Abschn. 4.4), visueller Darstellungen (Abschn. 4.5) sowie mithilfe haptischer Kommunikationskanäle (Abschn. 4.6).

4.1 Die Formulierung Ihres Leistungsangebots

Was können Sie? Formulieren Sie Ihre Leistungen aus business-technologischer Perspektive.

Das Leistungsangebot für den Kunden

Im ersten Schritt stellen Sie Ihre Leistung, d. h. die funktionellen Vorteile Ihres Angebotes, dar. Dabei bewegen Sie sich in der Welt von Fachleuten und Ingenieuren. Es gilt, Ihren Verhandlungspartner davon zu überzeugen, dass Ihr Produkt beziehungsweise Ihre Dienstleistung eine Lösung durch einen (oder mehrere) handfeste(n) Vorteil(e) bietet. Beschränken Sie sich dabei auf maximal zwölf solcher Leistungsargumente und formulieren Sie diese markant, verständlich und präzise. Verzichten Sie dabei auf epische Ausschweifungen, Prosa und sprachliche Girlanden. Nennen Sie die wichtigsten Leistungspunkte zuerst:

Das Leistungsangebot

Leistung
<i>Hier bitte Ihre Leistungsaspekte eintragen.</i>