

since 1989
schneider & p.

Erfolgreich mit
Ewald W. Schneider's Tipps



„Verhandlungsführung“

Seit 1989

Ewald W. Schneider und Partner

VERKAUFSTRAINING

27624 Bad Bederkesa, Am Kanal 26

Büro 0049-(0)4745-6319

Mobil 0049-(0)171-3665482

training@ewald-w-schneider.de

www.ewald-w-schneider.de

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps **Verhandlungsführung**

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de



Ewald W. Schneider

Impressum:

Ewald W. Schneider und Partner

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Thema 1/6: Verhandlungsführung

EWS Eigenverlag Bad Bederkesa, 3. Auflage 18.08.2008

Herausgeber: Ewald W. Schneider und Partner

D-27624 Bad Bederkesa, Am Kanal 26

Autor: Ewald W. Schneider

Nachdruck mit Quellenangabe ausdrücklich erwünscht

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Vorwort

In dieser 3. Auflage, haben wir unser gesammeltes know-how aus über 1.650 Seminartagen und 30 Jahren Berufserfahrung als Verkäufer sehr komprimiert zusammengefasst. Die Erkenntnisse der letzten Jahre haben gezeigt, dass unsere Seminarteilnehmer die ständig weiter entwickelten Seminarunterlagen zwar gerne angenommen haben. Gelesen haben Sie das aber nur sehr selten ganz intensiv. Alle unsere Seminarunterlagen zusammen umfassen (zu) viele A4 -Seiten und sind mittlerweile eine schwer zu verdauende Kost. Wir haben daher extrem gestrafft und uns auf das Wesentliche konzentriert. Das vorliegende handout und alle folgenden handouts werden daher max. 20 A4 – Seiten nicht überschreiten. Wir verbinden damit die Hoffnung, dass unsere Seminarteilnehmer den komprimierten und aktualisierten Text gerne lesen.

Dieses handout habe ich auch in meinem Buch:

Rückblicke 1989 – 2009

Einsichten und Ansichten von Ewald W. Schneider

Verkaufstrainer, Vertriebsberater und Personalberater

veröffentlicht

Viel Spaß beim Lesen
Ihr Impulsgeber und Trainer



Ewald W. Schneider

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Einleitung „Verhandlungsführung“

Das vorliegende handout unternimmt den Versuch die richtigen Strategien für Ihren Erfolg aufzuzeigen. In ersten Teil unserer Serie „**Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps**“ zeigen wir Ihnen Möglichkeiten auf Ihre Überzeugungskraft zu trainieren. Verhandlungen sind ja bekanntlich kein Zuckerschlecken. Gerade wenn der Wind mal wieder etwas rauer von vorne bläst, bedarf es der richtigen Taktik, um das anvisierte Ziel auch sicher zu erreichen. Wichtig ist zunächst einmal, dass Sie Ihre Schwächen analysieren, um nicht stets in die gleichen Fallen zu tappen. Aber getreu dem Motto: „Wer versucht seine Schwächen abzustellen, ist am Ende nur etwas weniger schwach“, sollten Sie Ihre Stärken kennen und fördern. Nutzen Sie hierbei alle Anregungen, die Sie von außen bekommen können um vor allem Ihre Stärken weiter auszubauen.

Der menschliche Faktor:

Wie gut ist Ihr Draht zu Ihren Gesprächspartnern? Diese Frage werden Sie sich nicht alleine beantworten können. Hier brauchen Sie möglichst ein feedback von Dritten, denn von Ihrem Verhandlungspartner können Sie oft kein ehrliches feedback erwarten.

Monologe eines Produkterklärers:

Ich schätze, dass ca. 70 Prozent aller Verhandlungsführer schlicht keine optimalen Verkäufertypen sind, sondern (austauschbare) „Produkterklärer“. Dieser Antiverkäufertyp verhält sich häufig wie ein „Angstredner“. Einwände von Gesprächspartnern wischt er häufig recht schnell mit einer Handbewegung weg und fährt mit seinem Monolog fort, ohne näher auf die (berechtigten) Einwände einzugehen. Er ist meistens auch recht unruhig im Gespräch. Seine Nervosität überträgt sich recht schnell auf alle Gesprächsbeteiligten. Ermüdende Monologe belasten nun einmal stark die Verhandlungsatmosphäre. Erst wenn ein Dialog in Gang kommt, besteht die Chance zu einer Übereinkunft. Wer Verhandlungen im Stil einer „Einmann-Drückerkolonne“ führt, zeigt kein Verkaufstalent, sondern Unsicherheit und mangelnde Kundenorientierung. Nun wird man auch nicht als Verhandlungsprofi geboren.

Gefragte kommunikative Fähigkeiten, wie:
**Einfühlungsvermögen, Überzeugungsfähigkeit, Präsentationsgeschick,
Durchsetzungsvermögen oder Argumentationsstärke**

kann nur der aufbauen, der sich aktiv um seine persönliche Weiterbildung kümmert. Außerfachliche Fähigkeiten, wie soziale Kompetenz (Soft Skills), spielen heute im Berufsalltag eine zunehmend herausragende Rolle. Wer sich ausschließlich auf seine fachlichen Stärken zurückzieht, wird als Verhandlungsführer in aller Regel nicht überzeugend agieren können, und ist aus meiner Sicht oft nur ein „Produkterklärer“.

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Was alles falsch laufen kann:

Wenn persönliche Animositäten zwischen den Verhandlungspartnern auftreten, kommen die Sachthemen schnell unter die Räder. Im psychologischen Nebel verlieren sich dann die eigentlichen Verhandlungsinteressen, und vollkommen unnötige Rivalitäten der Beteiligten verhindern sinnvolle Verhandlungslösungen. Wenn Sie sich einen Überblick darüber verschafft haben, wo Minen auf dem Verhandlungsfeld versteckt sind, sollten Sie sich daran machen diese zu entschärfen. Leider ist es immer so, dass bei Menschen die man zum ersten Mal trifft die Sympathiewerte eine herausragende Rolle spielen und nahezu das gesamte Verhandlungsergebnis davon abhängt, ob Sie hier Punkten oder nicht. Profis wissen: Entsteht in der Anfangsphase der Verhandlung ein Riss in der Beziehungsebene, so ist dieser im weiteren Verlauf nur schwer wieder zu kitten. Falsch eingesetzter Humor oder die störende Signalwirkung unpassender Körpersprache können eine Verhandlung ebenfalls von vornherein zum Scheitern verurteilen. Auch der Einstieg mit den „falschen“ Argumenten kann den Verhandlungserfolg kosten. Ich kann Ihnen nur dringend empfehlen: Halten Sie den Beginn von Verhandlungen frei von jeder Art von Störfaktoren. Nach einem guten Start Ihrer Verhandlung müssen Sie darauf achten, dass die (hoffentlich vorhandenen) Ziele der Verhandlung nicht aus dem Blickfeld geraten. Häufig entwickelt sich nach einiger Zeit eine Eigendynamik. Ein Vorschlag folgt dem nächsten, man steckt die Köpfe zusammen, bis sie rauchen, und am Ende stellt sich dann oft leider heraus, dass es viel Rauch um nichts gab. Also verlieren Sie sich nicht in Detailthemen. Wenn Verhandlungen als Schaulaufen der Eitelkeiten verstanden werden, ist die Gefahr natürlich sehr groß, dass die Verhandlungspartner viel reden, aber leider nur sehr wenig bewegen.

Ich empfehle Ihnen auch nicht nach der Devise „Alles oder Nichts“ zu agieren. Entwickeln Sie mit Ihren Verhandlungspartnern für beide Seiten tragfähige Alternativen. Betonen Sie in Verhandlungen eher die gemeinsamen Absichten, als sich mit unversöhnlichen Positionen zu blockieren. Eine (oft sehr tiefe) Fallgrube, in die unerfahrene Verhandlungsführer und der „Produkterklärer“ im Besonderen gerne stürzen, ist die komplette Ausblendung der Beziehungsebene. Es genügt nun einmal nicht, gute Argumente zu haben, sie müssen auch glaubhaft vermittelt werden. Wenn Sie als Verhandlungsführer nicht ernst genommen werden, laufen auch die besten Argumente ins Leere. Ein glaubwürdiger Auftritt ist daher die entscheidende Voraussetzung dafür, überhaupt mit Sachargumenten punkten zu können. Ich empfehle Ihnen dringend: Trainieren Sie vor allem, bestimmt und souverän aufzutreten – sonst wird das nichts mit dem Verhandlungserfolg.

**Die Möglichkeiten aneinander vorbeizureden,
sind (nicht nur in Verhandlungen) nahezu unbegrenzt**

Zumeist wird so viel Konzentration darauf verwendet, die eigenen Argumente zu platzieren, dass die dringend notwendige Aufmerksamkeit für den Verhandlungspartner leidet. Sie kennen es sicher: Selbstverliebte Spezialisten können stundenlang über ihr Fachgebiet reden. Ihrer Begeisterung tut es keinen Abbruch, dass die Zuhörer längst abgeschaltet haben und sanft eingeschlafen sind. Die Vorstellung, etwas erreichen zu können, indem man andere „totredet“, ist leider sehr weit verbreitet. Verhandlungskünstler dagegen wissen um die Macht und Bedeutung des „aktiven Zuhörens“ und schaffen es durch gezielte Nachfragen, auf die Wünsche und Erwartungen Ihrer Gesprächspartner einzugehen.

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Wie starten Sie in Ihre Verhandlung?

Sie sind gut beraten, wenn Sie Ihr Engagement für die Sache zeigen und sich besonders für die Wünsche und Vorstellungen des Verhandlungspartners interessieren. Bereiten Sie Verhandlungen so vor, dass Sie Ihren Verhandlungspartner mit einem souveränen Start beeindrucken. Machen Sie es wie ein professioneller Bewerber (schwierigste denkbare Verhandlungsposition): Recherchieren Sie alle erdenklichen Informationen im Vorfeld, damit Sie im Gespräch mit diesem Wissen punkten können. Recherchieren bedeutet hier deutlich mehr als nur zu „googeln“. Profis recherchieren überwiegend an der Basis. Ihnen ist der Kontakt zur Basis immer wichtig. Sie wissen – die wahre Meinung über ein Unternehmen oder einzelne Personen gibt es nur dort. Das kostet außer Zeitaufwands nichts.

Nur wer sein Ziel kennt, kann auch ins Schwarze treffen. Machen Sie sich schon vor der Verhandlung intensive Gedanken darüber, welche Minimalziele für Sie akzeptabel wären und wie das optimale Ergebnis aussehen sollte. Viele Zeitgenossen fürchten Verhandlungen, weil sie nicht wissen, wie sie sich durchsetzen können. Der Erfolgsdruck, dem sie sich ausgesetzt fühlen, lastet schwer auf ihnen. Das liegt oft an den zu hoch gesteckten Zielen, an denen sie zwangsläufig scheitern. Erfolgreiches Verhandeln ist aber häufig auch eine Frage der Ausdauer. Wer es gelernt hat, sein Anliegen Schritt für Schritt in Angriff zu nehmen, lässt sich auch von etwas Gegenwind nicht aus dem Gleichgewicht bringen. Viele Verhandlungserfolge sind beispielsweise erst dann möglich, wenn sich die Verhandlungspartner aufeinander eingespielt haben. Lösen Sie sich von dem Anspruch, zu viel auf einmal zu wollen. Konzentrieren Sie sich auf sinnvolle Teilziele. Überlassen Sie die Wirkung der ersten Sätze, mit denen Sie sich in Verhandlungen vorstellen, nicht dem Zufall. Nach der üblichen Zeremonie des Visitenkartenaustausches machen Sie bitte auf keinen Fall den Fehler und stecken die Visitenkarten achtlos weg, sonst kann sich ihr Verhandlungspartner missachtet fühlen. Ich schaffe es durchaus, aus der überreichten Visitenkarte Gesprächsstoff für einen intensiven Dialog für die ersten Dreißig Minuten zu finden.

Ohne „Sympathiefeld“ gibt es kein positives Verhandlungsergebnis

Sie sind gut beraten, wenn Sie immer wieder während einer Verhandlung den Namen Ihres Gesprächspartners gezielt einsetzen – Sie bauen hiermit bewusst ein „Sympathiefeld“ auf. Leider werden viele Verhandlungen geführt, ohne dass die Namen der Teilnehmer ins Spiel gebracht werden. Es macht aber einen großen Unterschied, ob Sie jemanden persönlich ansprechen oder Ihre Argumente einfach in den Raum stellen. Ihr Gesprächspartner wird (oft unabsichtlich) zur Unperson gemacht. Gewöhnen Sie sich also unbedingt an, in Ihren Verhandlungen von Anfang an gezielt die Namen der Teilnehmer zu benutzen. Diese einfache, aber wirkungsvolle Vorgehensweise hilft Ihnen dabei, eine sehr persönliche Beziehung anzubahnen und zeigt vor allem Ihre Souveränität im Umgang mit Menschen. Gesprächsprofis loben auch gerne das regionale Umfeld, die gute verkehrstechnische Anbindung des Unternehmens, den freundlichen Empfang oder die hellen und großen Empfangsräume. Solche Nettigkeiten und Small Talks schaffen oft eine positive Grundstimmung für die beginnende Verhandlung. Generell gilt: Loben Sie lieber einmal zu oft, als unbedachte Kritik zu äußern. Das zarte Pflänzchen der Sympathie ist schnell niedergetrampelt, kann aber, wenn es mit Lob übergossen wird, dauerhaft aufblühen. Ich empfehle Ihnen dringend, vor einem Kundenerstbesuch an der Basis und im Internet zu recherchieren, um aktuelle Informationen über den Verhandlungspartner zu haben. Es stellt schon einen echten Vorteil für die Strategie der Verhandlung dar, wenn Sie wissen ob, Sie der hemdsärmelige Vertreter eines start-up Unternehmens oder der traditionsbewusste Repräsentant eines Traditionsunternehmens erwartet.

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Die vier Argumentations Kategorien

- 1) **Technische Argumentation:** Diese Personen (meistens Spezialisten und Experten ihres Fachs) springen auf Daten, Fakten, Details und technische Innovationen gerne an. Eine gängige Fachsprache hören sie besonders gerne.
- 2) **Kosten-Nutzen Argumentation:** Diesen geschärften Blick haben meistens Manager oder Controller. Verweisen Sie auf Einspareffekte, niedrige Folgekosten, Ablafoptimierungen oder Rationalisierungseffekte.
- 3) **Status Argumentation:** Gilt für alle Leute, die stolz auf Ihre bisherigen Errungenschaften sind. Meist sind es Menschen auf der höheren Hierarchieebene. Argumentieren Sie mit anerkannten Autoritäten, appellieren Sie an das Verantwortungsbewusstsein. Mit Referenzen zu argumentieren kann auch hilfreich sein.
- 4) **Strategische Argumentation:** Entwickeln Sie Visionen, stellen Sie den Zusatznutzen heraus und betonen Sie langfristige Effekte.

Verhandlungsprofis erfassen systematisch die Daten, die sie über ihre Gesprächspartner vor der Verhandlung in Erfahrung bringen konnten, bzw. im persönlichen Kontakt ermittelt haben. Es ist letztlich egal, wo Sie diese Daten abspeichern. Denken Sie aber immer daran, dass diese netten elektronischen Helfer gelegentlich unerwartete Totalausfälle haben. Und ein Karteikasten wird Ihnen im Gegensatz zu Ihrem wertvollen Laptop auch nicht aus dem Auto, bzw. dem Hotelzimmer in Moskau geklaut. Sie sollten genauso viel Wert auf die Vorbereitung der zwischenmenschlichen Aspekte legen, wie auf die Vorbereitung von Verhandlungsthemen und Inhalten. Gewöhnen Sie sich daher an, Profile Ihrer Verhandlungspartner mit den dazugehörigen Vorlieben und Abneigungen zu erstellen. Die PC-Erfassungsmaske Ihres Unternehmens hat normalerweise ausschließlich Platz für die hard-facts und nicht für die soft-facts eines Kunden oder Interessenten. Solche feinfühligem Kundenprofile müssen Sie schon sehr individuell erfassen und pflegen. Da ist ein uralter Karteikasten im Auto durchaus eine Überlegung wert. Die Vorteile liegen auf der Hand: So können Sie in anstehenden Verhandlungen besser einschätzen, auf welches Small-Talk Thema er oder sie gerne anspricht. Mich können Sie durchaus begeistern mit Themen wie: Hochseesegeln, Gartenarbeit und exotischen Reisezielen abseits des Massentourismus.

Wer sich nicht nur auf die Verhandlungsführung konzentriert, sondern auch auf den Menschen, der ihm gegenüber sitzt, sorgt dafür, dass aus einem Geschäft eine Geschäftsbeziehung wird.

Verhandlungstypen

Die unterschiedliche Typologie Ihrer Verhandlungspartner gilt es vorab richtig einzuschätzen. So gewinnen Sie die nötige Flexibilität für die Argumentationsphase. Ihre Argumente werden nun einmal von unterschiedlichen Typen unterschiedlich wahrgenommen und gewertet. Generell gibt es vier Typen:

1. **Der Faktensammler:** Mit Small-Talk tut sich dieser Typ recht schwer. Er sieht sich eher als jemand, der sich im Rahmen eines sachlichen FÜR und WIDER eine Meinung bildet. Er ist eher offen für rationale Argumente und hinterfragt auch gerne Lösungswege. Leider ist dieser Typ auch sehr detailverliebt und entscheidungsschwach. Er neigt zu komplizierten Ausführungen und Begründungen. Er grenzt Gesprächspartner gerne durch Expertensprache (Technoquatsch) aus.

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

2. **Der Begeisterte:** Dieser Typ zeichnet sich durch Offenheit aus. Er liebt die Veränderung und ist gerne bereit, dem Neuen eine realistische Chance zu geben. In den Verhandlungen erzählt er gerne von sich und seinen eigenen Ideen. Die große Vision steht bei diesem Typ eindeutig vor der Auseinandersetzung mit detaillierten Umsetzungsschritten. Er ist immer auf der Suche nach neuen Anregungen und will immer auf der Höhe der Zeit sein. Er geht sehr offen auf Verhandlungspartner zu und kann diese auch mitreißen. Leider interessiert er sich nur so lange für Menschen, wie sie seinen Visionen folgen. Generell hat er echte Probleme mit Routinearbeiten und Standardlösungen. Auch ist sein ausgeprägter Geltungsdrang gewöhnungsbedürftig. Er blendet hierarchische Zwänge gerne aus und reißt die Verhandlungsführung oft an sich (*wer mich persönlich kennt, wird mich hier sicher wieder erkennen*).
3. **Der Entscheider:** Dieser Typ tritt sehr dominant auf und legt Wert auf die Einhaltung von Terminen und Absprachen. Ideen akzeptiert er nur, wenn sie sowohl innovativ als auch realisierbar sind. Auch die Körpersprache ist eindeutig dominant. Er ergreift oft die Initiative, kann aber bei Bedarf auch in eine abwartende und beobachtende Position fallen. Dieser Typ kann die Realisierbarkeit von Vorschlägen beurteilen und ist in der Lage Kompromisse herbeizuführen. Generell schätzt er konzeptionelles Arbeiten und geht selbst strukturiert vor. Er beißt sich nicht an Details fest und kann WICHTIGES von UNWICHTIGEN gut trennen. Leider setzt er Verhandlungspartner auch gerne einmal heftig unter Druck und nutzt Abhängigkeiten zu seinem Vorteil.
4. **Der Praktiker:** Dieser Typ klopft alle Verhandlungsbeiträge gerne auf Umsetzbarkeit ab. Er argumentiert gerne mit Sachzwängen. Daher ist er für Neues nur sehr schwer zu gewinnen. Alles was sich in der Praxis bewährt hat, findet seinen Zuspruch. Körpersprachig tarnt sich der Praktiker unbewusst gerne als Kumpel. Sein Blick für das Machbare ist eindeutig seine Stärke. Als Schwäche muss man ihm ankreiden, dass er zu Monologen neigt und auf Veränderungsdruck mit Sturheit reagiert.

Im Berufsalltag werden Sie jedoch auch immer wieder auf Mischformen innerhalb der vorgestellten Typen treffen. Mich als „Faktensammlers“ zu sehen ist gänzlich ausgeschlossen. Wenn Sie mir etwas verkaufen wollen, sollten Sie ihn in einer Verhandlung nicht mit zu vielen Details Ihres Produktes langweilen. Besonders dann, wenn Sie mehr als ein Gesprächspartner erwartet, müssen Sie in Verhandlungen verschiedene Interessen (Typen) unter einen Hut bringen können. Da können die von Ihnen anvisierten Verhandlungsziele im Kaleidoskop menschlicher Wünsche und Hoffnungen schnell mal unter die Räder kommen. Lernen Sie die menschlichen Aspekte genauso wie die inhaltlichen Aspekte zu berücksichtigen. Um hier erfolgreich agieren zu können, müssen Sie sich auch zum Moderationsexperten entwickeln:

Ein souveräner Moderator hat folgende Fähigkeiten:

- ...kann Ziele definieren
- ...kann Teilnehmer einbinden
- ...kann Konflikte entschärfen
- ...kann Alternativen definieren
- ...kann sinnvolle Zwischenergebnisse liefern
- ...kann Verantwortung zuordnen

SIE als Verhandlungsführer und guter Moderator sollten darauf achten, dass auch zurückhaltende Teilnehmer in der Verhandlungsrunde zu Wort kommen. Sonst besteht immer die Gefahr, dass die getroffenen Vereinbarungen später nicht von der Gesamtheit der Anwesenden mitgetragen wird. Binden Sie also eher schweigsame Gesprächspartner vorsichtig in das Geschehen ein. Beispiel: *„Liebe Frau Schweigsam, Sie haben sich bisher noch etwas zurückgehalten. Ich hätte gerne einmal Ihre Meinung zum Punkt gehört“*. Oder besser als W-Frage: *„Liebe Frau Schweigsam, Sie haben sich bisher noch etwas zurückgehalten. WAS ist Ihre Meinung zum Punkt?“*.

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

- ✚ **Entschärfen Sie unbedingt auch Konflikte:** Im Beruf, wie auch im privaten Bereich, gilt: Konflikte sind an sich nichts Negatives, schließlich werden ja nur unterschiedliche Interessen verhandelt. Probleme gibt es aber, wenn die sachliche Argumentation verlassen wird und die Verhandlungsteilnehmer ihre negativen Emotionen ausleben.
- ✚ **Liefern Sie Zwischenergebnisse:** Zwischenergebnisse haben immer auch einen Protokollcharakter. Mit einem Zwischenergebnis liefern Sie eine verbale Strukturierung der Verhandlung. Dadurch schaffen Sie die Voraussetzungen dafür, im weiteren Verlauf der getroffenen Übereinkünfte daran anknüpfen zu können. Zwischenergebnisse beeinflussen auch positiv die Stimmung in Verhandlungen. Beispiel: *„Als Zwischenergebnis halte ich fest. Erstens ..., zweitens ...“*
- ✚ **Verantwortung zuordnen:** Klären Sie unbedingt die Verantwortung der einzelnen Verhandlungspartner. Sprechen Sie an, wer für welche Schritte zuständig ist und wie die Umsetzung erfolgen soll. Diese Punkte gehören auch unbedingt in ein abschließendes Protokoll, was allen Verhandlungspartner (etwas zeitversetzt) zugestellt werden sollte.

Die Teilnehmer, die den Einsatz von Verhandlungstechniken strikt ablehnen, sehen sie üblicherweise als unzulässige Manipulation an. Es herrscht die Meinung vor, dass sich zwangsläufig die bessere Idee oder das innovativste Konzept durchsetzen wird. Der emotionale menschliche Faktor wird leider ausgeblendet, man vertraut auf die Kraft der Fakten. Die Bewunderer von Verhandlungstechniken wiederum müssen in der Praxis oft einsehen, dass eine noch so hübsche Verpackung keine Inhalte ersetzen kann. Auch durch tolle Verhandlungstechniken und schönes Marketing wird aus einem behäbigen Ackergaul nun mal kein sprintstarkes Rennpferd. Den Stellenwert von Verhandlungstechniken sollten Sie daher weder über- noch unterschätzen.

Bringen Sie Ihre Gesprächspartner unbedingt zum Reden

Ein Interessenabgleich lässt sich nur herstellen, wenn die Interessen und Wünsche beider Seiten offen gelegt wurden. Das beste Mittel, um dem Verhandlungspartner Informationen zu entlocken (Bedarfsanalyse) sind Fragen, Fragen und noch mal Fragen. Am besten sind **W-Fragen**, aufgrund seiner einleitenden Fragewörter: *wie, was, warum, wozu, welche?* Diese öffnende Frage hat den Vorteil und Charme, das sie eine Verhandlung in Schwung bringen kann, weil sie den Gesprächspartner dazu bringt zu reden und Informationen zu geben. Geschlossene Fragen können von Ihrem Verhandlungspartner meistens nur mit einem **JA** oder **NEIN** beantwortet werden. Sie sind geeignet, um Feststellungen abzusichern und Vermutungen zu überprüfen. Beispiel: *„Habe ich Ihnen genug Informationen für eine Kaufentscheidung gegeben, Herr Kunde?“* Wenn Sie dagegen Ihren Verhandlungspartner in eine bestimmte Richtung, also zu einer von Ihnen gewünschten Antwort hinführen möchten, sollten Sie **Alternativfragen** verwenden. Beispiel: *„Nach eingehender Analyse Ihrer Vorgaben, sehe ich drei Möglichkeiten Ihnen zu helfen, Herr Kunde. **Erstens**, **zweitens** und **drittens ... Wie denken Sie darüber?**“* oder *„**Welche der drei Vorgehensweisen bevorzugen Sie Herr Kunde?**“*

Was sind rhetorische Fragen? Es handelt sich dabei eigentlich gar nicht um Fragen, sondern eher um Feststellungen. Beispiel: *„**Sie sind doch sicherlich auch an Qualität interessiert, Herr Kunde?**“* Mit rhetorischen „Fragen“ können Sie die Einigkeit mit Ihrem Verhandlungspartner betonen. Sie stellen Gemeinsamkeiten heraus und verhindern so, dass Ihr Gesprächspartner in eine Abwehrhaltung gerät. Im Verkauf werden rhetorische „Fragen“ oft als so genannte **JA** - Spiralen eingesetzt. Wenn Sie drei bis vier rhetorische „Fragen“ stellen, die Ihr Verhandlungspartner stillschweigend abnicken kann, wird es ihm schwer fallen, bei der nächsten Frage **NEIN** zu sagen. Beispiel: *„**Herr Kunde, Sie sind doch sicher auch an einem absolut störungsfreien Betrieb interessiert?**“ (**JA**). ... **„Finden Sie die Ausfallzeiten nicht auch lästig und teuer? (JA).... „Liebe sich das Geld für ständige Nachbesserungen nicht auch sinnvoller anlegen?“ (JA).** **„Sehen Sie, Herr Kunde, daher schlage ich vor, dass Sie sich***

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

jetzt für unser System XYZ entscheiden“.... „Das ist doch genau das, was Sie brauchen, oder?“ (Einigung).

Wie reagieren Sie bei Einwänden Ihrer Kunden? Wenn sie Einwände gegen Ihr Produkt, Ihr Angebot oder Ihre Forderungen nicht entkräften können (Einwandsbehandlung), verspielen Sie die Akzeptanz Ihrer Verhandlungspartner. Verhandlungsprofis gehen auf Widerstände, die sie vorfinden immer ein. Sie greifen Einwände auf, um sie mit geschickten Gesprächstechniken zu entkräften. Die **JA, ABER** – Technik ist sicher die schnellste Möglichkeit, einen Einwand vom Tisch zu wischen. Statt **NEIN** zu sagen (totaler Fehler von Verkäufern) oder ungläubig den Kopf zu schütteln, wenn ein Ihrer Meinung nach unsinniger Einwurf vom Gesprächspartner kommt, sollten Sie lieber freundlich und professionell formulieren. Beispiel: *„Sicherlich, Herr Kunde, bedenken Sie **ABER** auch bitte“.* Oder: *„ Ein interessanter Vorschlag, Herr Kunde, **ALLERDINGS**“.* Oder: *„Dies mag für andere zutreffen, Herr Kunde, **JEDOCH** ...“.* Am bekanntesten ist sicher die Methode Einwände einfach **zurück zu stellen**. Damit Sie sich nicht in frühen Phase Ihrer Verhandlung an Details festbeißen und sich im Stellungskrieg aufreiben, ist es manchmal sinnvoll, diejenigen Einwände, die zu verhärteten Fronten führen würden, lieber auf später zu verschieben – also sie zurückstellen. Beispiel: Der Kunde sagt: *„Das rechnet sich doch überhaupt nicht!“* Ein schlechter Verkäufer könnte jetzt sagen: *„Doch das rechnet sich“.* Ein Topverkäufer reagiert so: *„Auf die Kostenseite werde ich **GLEICH** eingehen, Herr Kunde. Zunächst möchte ich Ihnen jedoch verdeutlichen ...“.*

Bewährtes hat immer gute Chancen, sich durchzusetzen

Nutzen Sie diesen Effekt auch für Ihre Einwandsbehandlung. Wenn Sie bei Zweifeln Ihres Verhandlungspartners darauf verweisen, dass Ihre Vorschläge bereits erfolgreich umgesetzt worden sind, wird es ihm schwer fallen, weiter zu widersprechen. Ein großer Vorteil dieser Technik liegt darin, dass Sie den Entscheidungsdruck von Ihrem Gesprächspartner nehmen. Die Verantwortung für mögliche Misserfolge lastet nicht mehr so schwer auf seinen Schultern, denn er kann seinerseits auf die Vorbilder aus der Praxis verweisen, um seine Entscheidung vor sich und seinen Vorgesetzten zu rechtfertigen.

Die Macht der Körpersprache

Wenn Sie körpersprachlich positive Signale aussenden wollen (und wer will das nicht?), wird Ihr Verhandlungspartner viel eher bereit sein, Ihnen entgegen zu kommen. Lernen Sie, sich Ihrer Körpersprache bewusst zu werden, mögliche Störfaktoren auszuschalten und souverän zu agieren. Immer wenn Sie (verbal) argumentieren, teilen Sie mit Ihrer (nonverbalen) Körpersprache zusätzliche Informationen mit. Es lohnt sich deshalb, sich mit diesen Signalen näher zu beschäftigen. Denn, nicht nur das, **WAS** Sie sagen, ist wichtig, auch das **WIE** ist entscheidend. Ihre Körpersprache wird von Ihrem Verhandlungspartner automatisch registriert. Körpersprachliche Störfaktoren rächen sich früher oder später. Und Sie sollten sich bewusst sein, dass Informationen immer auf zwei Ebenen vermittelt werden: Erstens auf der Sachebene und zweitens auf der (meist entscheidenden) Beziehungsebene. Beide Ebenen sind nicht voneinander zu trennen. Die Beziehungsebene ist besonders anfällig für Missverständnisse und Irritationen. Dies liegt vor allem daran, dass wir uns (zu) viele Gedanken über den Sachinhalt der Aussagen machen, aber wenige Kenntnisse von der Steuerung der Signale haben, die die Beziehungsebene berühren. Dazu gehören: der Tonfall, die Sprechgeschwindigkeit, die Körperhaltung, die räumliche Distanz zum Gesprächspartner usw. Diese Signale sagen oft mehr aus als die gesprochenen Worte. Sie funktionieren sogar ganz ohne verbale Unterstützung. Es handelt sich um eine eigenständige Sprache: Die Körpersprache.

Wer anderen mit seiner Körpersprache beispielsweise mitteilt, dass er sie für unfähig, langweilig, bedeutungslos, uninteressant, störend oder auch hoffnungslos unterlegen hält, kann nur schwer mit der notwendigen Akzeptanz seiner Gesprächspartner rechnen

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Natürlich wäre es zu schön um wahr zu sein, wenn sich alle Verhandlungen in einer angenehmen Atmosphäre unter gleich berechtigten Partnern führen ließen und der Interessenausgleich stets Vorrang hätte. In der Realität passiert das höchstens bei einem Regionaltreffen irgendeiner Öko-Organisation. Persönliche Eitelkeiten, inflexible Verhandlungsstrategien und vor allem der Druck, Erfolge vorweisen zu müssen, lassen Verhandlungspartner durchaus von der geschickten Manipulation Ihres Gegenübers träumen. Grundsätzlich muss man unterscheiden zwischen der Beeinflussung von Verhandlungspartnern und der unfairen Manipulation von Gesprächspartnern. Als Manipulation sehe ich die vorsätzliche Täuschung und unfairen Tricksen. Es lassen sich einige Grundformen der Manipulation unterscheiden.

Hier sind die „bösen Sieben“, die Ihnen in Verhandlungen begegnen können:

1. **Nebenkriegsschauplätze eröffnen**
2. **Persönliche Angriffe fahren**
3. **Einwände Dritter vorbringen**
4. **Pauschalurteile verwenden**
5. **Emotionelle Fallen stellen**
6. **Sich selbst zum Opfer machen**
7. **Abwesende abwerten (Schurkentaktik)**

Beispielsweise setzen „persönliche Angriffe“ einen Verhandlungspartner unter Zugzwang. Dadurch soll er dermaßen verärgert werden, dass er die Nerven verliert und sich damit selbst ins Abseits stellt. Noch perfider ist die Taktik, seinen Verhandlungspartner versteckt anzugreifen. Das geschieht oft mittels Körpersprache. Es wird der Blickkontakt verweigert, gelangweilt aus dem Fenster geschaut oder abfällig gegrinst. Was können Sie dagegen tun? Es bringt nichts, sich auf persönliche Auseinandersetzungen einzulassen. Wiederholen Sie sachlich Ihren Standpunkt. Heben Sie beispielsweise abwehrend eine Hand und sagen Sie: „*Stopp Herr Freundlich, so kommen wir nicht weiter*“.

Ganz was Schlimmes ist die „emotionelle Falle“. Sie ist nur sehr schwer zu erkennen. Es tut uns schließlich sehr gut, wenn man uns schmeichelt, uns lobt. Nicht wahr? Wer lässt sich nicht gern loben. Bei dieser „Einschmeicheltaktik“ gehen unsere Warnlampen meistens zu spät oder gar nicht an. Auch unsere anderen Antennen melden nichts Ungewöhnliches. Es kann Ihnen dann passieren, dass Sie in die Falle tappen und sich zu unbedachten Zugeständnissen hinreißen lassen, die Sie später bereuen. Natürlich müssen Sie nicht vor jedem Lob zurückschrecken. Genießen Sie es ruhig. Auch wenn Sie den Verdacht haben, dass man Ihnen „Honig um den Bart schmieren will“. Seien Sie aber immer auf der Hut. Insbesondere, wenn nach einer gezielten Schmeichelei eine konkrete Forderung gestellt wird - es könnte eine perfide Taktik sein.

Auch die „Schurkentaktik“ (Abwesende abwerten) ist als eine perfide Manipulationstechnik sehr beliebt. Es wird dabei mit Behauptungen argumentiert, die nur sehr schwer nachprüfbar sind. Beispielsweise geben (schlechte) Verkäufer gerne mal vertrauliche Informationen über den Wettbewerber weiter, um damit einen Mitbewerber aus dem Rennen zu werfen. Das gezielte Streuen von Gerüchten ist ein gern verwandtes Instrument (von grottenschlechten Verkäufern), um andere zu diffamieren. Diese Diffamierten haben kaum eine Chance, die Anschuldigungen zu entkräften. Was können Sie tun? Glauben Sie grundsätzlich keinen Gerüchten, die man Ihnen in Verhandlungen erzählt und die Sie nicht nachprüfen können. Generell gilt:

<p style="text-align: center;">Manipulationen lassen sich nur dann souverän abwehren, wenn sie als solche erkannt werden</p>

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps

Verhandlungsführung

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Allianzen – wer hilft wem und wie?

Glücklicherweise müssen Sie nicht immer alleine verhandeln. Manchmal wird sich die Chance ergeben, als Verhandlungsteam aufzutreten. Leider passiert es aber auch, dass Sie als „Einzelkämpfer“ eine Gruppe überzeugen müssen. Wenn sich Verhandlungspartner mit anderen zusammentun, um ihren Argumenten mehr Gewicht zu verleihen, werden zeitlich befristete Verhandlungsbündnisse eingegangen. Wichtig ist, dass Sie gezielt nach Allianzpartnern suchen, die ähnliche Interessen wie Sie verfolgen. Ganz wichtig ist jedoch, dass Sie Ihr gemeinsames Vorgehen im Vorfeld der Verhandlung im Detail abstimmen. Leider funktioniert das mit den Allianzen auch gegen Sie. Clevere Verhandlungspartner (speziell im Einkauf) machen das gerne, um sich mit dieser Verhandlungstaktik Vorteile ihnen gegenüber zu verschaffen. Entscheidend bei der Gesprächstaktik durch strategische Verhandlungspartner ist, dass Sie Druck von sich selbst nehmen, da Sie in Ihrer Argumentation gezielte Pausen machen können, während Ihr Allianzpartner das Gespräch fortsetzt. Einer argumentiert – der andere beobachtet und liest „zwischen den Zeilen“.

Sie dürfen die Verhandlungsführung im Allianzteam jedoch nicht dem Zufall überlassen. Gemeinsame Ziele können schnell konterkariert werden, wenn sich Mitstreiter gegenseitig ins Wort fallen und einander ständig verbessern. Der taktische Vorteil des gemeinsamen Auftritts wird dann schnell zum Nachteil. Derjenige aus Ihrer Allianz, der sich am Anfang taktisch zurückhält, sollte genau beobachten, ob auf der anderen Seite des Tisches eher Faktensammler, Entscheider, Begeisterte oder Praktiker sitzen. Damit seine intensiven Beobachtungen auch verhandlungstaktisch umgesetzt werden können, muss nach einiger Zeit die Gesprächsführung wechseln. Der Allianzpartner, der den Gesprächsanfang gestaltet hat, sollte sich nun seinerseits zurücknehmen, bis er erkannt hat, auf welche (neue) Argumentstrategie sein Allianzpartner einschwenkt. Mit einem gut eingespielten Wechsel in der Gesprächsführung verschaffen Sie sich den Vorteil, dass einer sich immer voll auf das Beobachten (der Körpersprache) und das Niederschreiben wichtiger (neuer) Erkenntnisse konzentrieren kann.

Vereinbarungen treffen

Auch nachdem die heiße Phase der Verhandlung hinter Ihnen liegt, müssen Sie aktiv bleiben. Sorgen Sie dafür, dass sich die Verhandlungsinhalte in konkrete Handlungen und Taten verwandeln lassen. Absichtserklärungen von Verhandlungspartnern werden oft wieder vergessen, wenn sie nicht präzise festgehalten werden. Treffen Sie daher klare Vereinbarungen, und legen Sie für alle Beteiligten fest, WIE und in WELCHEN SCHRITTEN die erzielte Einigung umgesetzt werden soll. Halten Sie in einer laufenden Verhandlung von Zeit zu Zeit Zwischenergebnisse fest, damit Sie am Ende nicht von Null beginnen müssen. Sie sichern auf diese Weise auch schon Teile der Gesamtvereinbarung ab.

Verhandlungsergebnisse müssen schriftlich festgehalten werden
--

Eine andere Möglichkeit wäre, vorab einen möglichst neutralen Protokollführer für die Verhandlungen zu definieren (so mache ich es meistens in meinen Seminaren). Sorgen Sie dafür, dass das angefertigte Protokoll allen Verhandlungsteilnehmern zeitnah zugeleitet wird.

FAZIT

Erfolgreich mit Ewald W. Schneider's Tipps **Verhandlungsführung**

Ewald W. Schneider und Partner www.ewald-w-schneider.de

Wer in Verhandlungen mit dem Kopf durch die Wand will, wird gegen Mauern prallen und sich eher eine Beule am Kopf holen, als die Mauer zum Einsturz zu bringen. Sichern Sie langfristige Geschäftsbeziehungen durch den Aufbau einer Vertrauensbasis ab. Mit Ihren Verhandlungen haben Sie dazu ein mächtiges Instrument in Händen. Es liegt an Ihnen, ob Sie Verhandlungspartner in eine Blockade hineintreiben oder sie geschickt in Ihre Richtung lenken.

Bleiben Sie hart in der Sache, aber fair im Umgang mit anderen

Danke schön, dass Sie mir bis hierher gefolgt sind
Ihr Verkaufstrainer und Impulsgeber

Ewald W. Schneider