

Profite durch Verhandlungen heben - Die 10 wichtigsten Tipps von Kloepfel Consulting für erfolgreiches Verhandeln!

Kennen Sie das auch: eine wichtige Preisverhandlung oder das Jahresgespräch mit einem starken Lieferanten steht an und das Gefühl nicht gut vorbereitet zu sein, Forderungen stellen zu müssen, Gegenargumente abwehren zu müssen bohrt sich immer tiefer in das

Bewusstsein und löst Unbehagen aus. Nicht jeder Einkäufer wird regelmäßig geschult in der Kunst der Verhandlungsführung und ist angewiesen auf sein eigenes, intuitives Geschick. In der Verhandlung trifft er dann auf bestens und intensiv geschulte Vertriebler - die

Waffenungleichheit führt erwartungsgemäß zu schlechten Ergebnissen. Im Folgenden werden daher die TOP 10 Regeln für erfolgreiches Verhandeln dargestellt... aber Vorsicht: Nebenwirkungen durch positive Verhandlungserfolge können nachhaltig auftreten!

Sichere Datenlage als Basis: Das ZDF-Prinzip – Zahlen, Daten, Fakten

Was ist eine Verhandlung ohne Kenntnisse der Ausgangslage wert? Schaffen Sie sich ein sicheres Fundament von unverrückbaren, nicht diskutierbaren Fakten. Informationen aus Warenwirtschaftssystemen oder Verträgen bilden hierzu eine Basis. Die Standardisierung von Daten sowie die systematische Aufbereitung von Kennzahlen sind ein wichtiger Eckpunkt in der Vorbereitung. Die Reduzierung auf wesentliche Kennzahlen sowie das frühzeitige Erkennen von Unstimmigkeiten in Relationen ermöglicht es Rückschlüsse zu ziehen und argumentativ die eigene Verhandlungsstrategie zu stützen.

Firmendaten des Lieferanten über letzte Preisanpassungen, die Austauschbarkeit eines Lieferanten oder auch der Umsatzentwicklung mit dem Lieferanten liefert Indikatoren die in die strategische Vorbereitung mit einfließen sollten. Themenstellungen wie Liefertreue oder Qualitätskonformität bilden einen weiteren Baustein der eingeschlagene Strategie untermauert.

Nutzen Sie gezielt Zahlen in der Verhandlung welche nur Sie erheben können. Dadurch schaffen Sie sich einen Vorteil, und haben bei Argumenten Aussagen die Ihr gegenüber nur schwer widerlegen kann. Insbesondere das Erläutern eigener Kostenstrukturen eignet sich ideal als Argument um dem Gegenüber Verbesserungsnotwendigkeit zu signalisieren.

Hintergrundinformationen nutzen - Wussten Sie schon..?

Leuchten Sie Ihre Verhandlungspartner im Vorfeld ausgiebig aus – hierzu gibt es eine Vielzahl an (legalen) Quellen, die helfen, die aktuelle Position des Gegenübers besser einschätzen zu können. Interne Informationen in Form von Aufzeichnungen oder „War Stories“ von Vorgesetzten oder Kollegen zu einem Verhandlungspartner schaffen ein Bild über die Person und seine mögliche Position in der Verhandlung. Vorsicht ist hier allerdings geboten nicht mit einem vorgefertigten Bild im Kopf in eine Verhandlung einzusteigen!

Externe Hintergrundinformationen können über das Internet, Fachpresse, Wettbewerber des Lieferanten bzw. Datenbanken eingeholt werden. Auch ist der Austausch bei Veranstaltungen, Messen oder Tagungen ein wichtiger Bestandteil der informellen Datensammlung. Dies liefert eine externe Einschätzung des Bestandslieferanten und gibt Indikation zu der Leistungsfähigkeit und Positionierung im Markt.

Spielen Sie gezielt Informationen aus und achten Sie auf die Reaktion des Gegenübers. Wird er/sie unruhig oder weicht aus, haben Sie eventuell eine Achillesferse entdeckt. Der Verlust eines wichtigen Kunden oder schlechte Quartalszahlen können erheblichen Druck auslösen der zu den eigenen Gunsten genutzt werden kann.

Festlegung mehrerer Ziele – Unwichtiges Geben und Wichtiges Nehmen!

Eine aussichtsreiche Verhandlung endet schnell in einer Sackgasse wenn die Ziele offensichtlich einseitig definiert sind. Das Geben und Nehmen in einer Verhandlung gehört nicht nur zum guten Ton, sondern dient auch der Verschleierung der eigenen Zielsetzung.

Je nach Verhandlung sollten mindestens zwei Primär und zwei Sekundärziele vorab definiert werden. In der Verhandlung sollte es unklar bleiben, welches Ziel nun die absolute Priorität genießt. Die Sekundärziele eignen sich als hervorragender Spielball der im Gegenzug für ein Entgegenkommen der anderen Seite aufgegeben werden kann.

Wie bei einer Auktion sollten Sie sich ein Limit setzen wie weit Sie bereit sind zu gehen. Zielsetzung muss bleiben die Kernforderungen durchzusetzen – sollte dies nicht der Fall sein muss man sich ein Hintertürchen offenhalten um eine Verhandlung abzubrechen. Der Abbruch ist kein Zeichen von Schwäche sondern ein klares Signal an das Gegenüber das man die Zügel in der Hand behält!

4 Proaktiv gemeinsames Verständnis schaffen

Frühzeitig auf Marktsituationen hinzuweisen und dies zu wiederholen folgt dem Prinzip des steten Tropfens der den Stein aushöhlt. Oft wird von Einkäufern versäumt Lieferanten auf Marktentwicklungen hinzuweisen und die daraus resultierende Erwartungshaltung die Preise nachzubessern.

Der Aufwand lohnt sich spätestens bei der nächsten Verhandlung die aufgrund des gemeinsamen Verständnisses deutlich kürzer ausfallen sollte.

Die Taktik kann allerdings auch umgedreht werden, insbesondere wenn Preisverhandlungen mit deutlichen Erhöhungen in Haus stehen. Zurückhaltende Bereitschaft zu Gesprächen bzw. gezielte Blockade zu dem Thema Preiserhöhungen können zusätzlichen Druck auf den Verhandlungspartner aufbauen.

5 Strategie vorab festlegen – Bereiten Sie sich strategisch vor!

Insbesondere wenn mehrere Personen an einer Verhandlung teilnehmen ist die Absprache und Rollenverteilung in der Verhandlung wichtig. Die Strategie sollte folgende Punkte berücksichtigen: Die eigene Situation, die Situation und eventuelle Strategie des Verhandlungspartners sowie die Erwartungshaltung von beiden Seiten.

Die systematische Vorbereitung sollte ein breites Argumentationsspektrum sowie ein gezieltes Auswählen von Kennzahlen ermöglichen. Hieraus formulieren

sich die Aussagen und Zielsetzungen die mit in die Verhandlung getragen werden. Idealerweise teilen sich die Gesprächspartner der eigenen Seite Argumente und Redezeit, um die Strategie im Gespräch optimal umzusetzen.

Die Art wie die Argumente vorgetragen werden ist stark abhängig von der eigenen Position in der Verhandlung. Emotionalität und aggressiver Gesprächston kann auch Teil einer Strategie sein, insbesondere wenn man das Gegenüber verunsichern will. Bereiten Sie sich auf diese Strategie vor, und nutzen sie diese ggf. in der eigenen Verhandlung!

6 Bewusst Taktiken nutzen – Agieren Sie taktisch!

Um in der Verhandlung Taktiken zu nutzen, ist es wichtig zu erkennen, welche Charakteristika den Verhandlungspartner gegenüber ausmachen.

Ein grundsätzlich positiver Mensch reagiert anders wie ein eher negativ argumentierender Verhandlungspartner. „Redseelige“ Personen sollte man anders einbinden, um selbst Informationen und Argumente zu bekommen die man umgekehrt nutzen kann. Zu vermeiden ist die „Ausfrager“ – Falle, in der man selbst viele Punkte wiedergibt und insplaudern gerät. „Schüchterne“ Verhaltensweisen ermöglichen eine proaktivere Haltung, ebenso wie bei „dickfelligen“ Haltungen eine direkte Ansprache die Schale knacken kann.

Damit verbunden sind die wesentlichen Merkmale der Personen in der Verhandlung. Weibliche Personen sind in der Ansprache anders als eine reine Männer-

runde. Überwiegend technische Argumentationen verlaufen anders als kaufmännisch orientierte Gespräche. Erfahrung und Hierarchie sind wichtige Merkmale in der Unterscheidung, ergibt sich daraus eine jeweils andere Argumentation und Entscheidungsfähigkeit.

7 Erkennen von Tat- und Handlungsmotiven – seien Sie ein Detektiv!

Sich in die Lage des anderen zu versetzen ist eine hilfreiche Vorgehensweise, um den Blick für die Situation zu schärfen. Ein Perspektivenwechsel macht die Motive des Anderen deutlicher und vereinfacht die Priorisierung der eigenen Verhandlungsziele.

Es gilt die eigenen Verhandlungsziele so zu platzieren, das die Motive des anderen idealerweise ergänzt oder zumindest nicht merklich gestört werden. Damit können eigene Ziele leichter durchgesetzt und zweitrangige Ziele als Win-Win Zugabe gewährt werden. Im Gegenzug bekommt man für die eigene Position wichtige Ziele ggf. leichter zugestanden.

Bereits in den ersten Sätzen des Gespräches sind mit Gespür und Aufmerksamkeit die Ziele und Abhängigkeiten des Verhandlungspartners zu erkennen. Reaktionen sind vorhersehbar und „No Go“ Diskussionen können vermieden und Stagnation in der Verhandlung verhindert werden. Es lohnt sich zwischen den Zeilen zuzuhören.

Eine Auflistung inkl. Rangfolge der eigenen Ziele und mögliche Gegenpositionen des Gegenüber helfen im Vorfeld und während der Verhandlung. Das Schärfen für die wesentlichen Punkte wird zusätzlich unterstützt.

Nonverbale Kommunikation, Gestik, Mimik und das gesprochene Wort - seien Sie ein Psychologe!

Im Wesentlichen kann zwischen Kontaktphase, Aufmerksamkeitsphase, Unterredung und Abschluss unterschieden werden.

In der Kontaktphase ist die Körperhaltung offen und die Tonalität einnehmend. Bewusste Steuerung und die Schaffung eines angenehmen Verhandlungsklimas sind das Augenmerk.

In der Aufmerksamkeitsphase ist die Körperhaltung aufrecht und die Sprache klar und deutlich. Genaue Formulierung und eindeutige Gestik sind wesentliche Merkmale. Die gegenseitige Aufmerksamkeit ist in dieser Phase maximal. Lesen Sie den Verhandlungspartner, achten Sie auf Bewegungen, Verlegenheit und Unsicherheit. Welche Mimik und Gestik wird mit den gesprochenen Inhalten verwendet. Diese stärken oder schwächen die Aussage.

In der Unterredung werden die Argumente ausgetauscht und Kompromisse geschlossen. Bei klar durchzusetzenden Punkten ist die Sprache entsprechend deutlich und ohne Nebensätze formuliert, die Körperhaltung ist pro aktiv. In Zwischenphasen hingegen umgekehrt. Still zu sein um bestimmte Situationen zu betonen ist ein sehr effektives Mittel. Gerade hier können Sie aus der Reaktion des Gegenüber viel herauslesen.

Autoren

Marcus Schilling, Manager bei Kloepfel Consulting
Robert Wölken, Manager bei Kloepfel Consulting
Osman Centikaya, Partner bei Kloepfel Consulting
www.kloepfel-consulting.com

In der Abschlussphase gilt es die wesentlichen Punkte zusammenzufassen. Aufzählen, Stichpunkte und passende Gestik sind die Merkmale dieser Phase. Prägnante Formulierungen und ggf. klärende Erläuterungen oder Fragestellungen gehören dazu, auch um Missverständnisse zu vermeiden.

Argumentation aufbauen – Erstellen Sie ein Drehbuch / Skript

Zu Beginn der Unterredung – dem Kern der Verhandlung, sind meistens Fakten, Normen und Gesetze die stichhaltigsten Argumente um das Verhandlungsziel zu begründen.

Logische Argumente und Herleitungen basieren auf Kompetenz und untermauern das Ziel.

Nachdem diese Punkte erschöpft sind, kann mit Erfahrungen und Vergleichen plausibilisiert werden und dem Gegenüber ähnlich wie bei einer Logikkette ein ähnlich starkes Argument zu präsentieren.

Wichtig ist es, die Argumentation auf dem eigenen „Feld“ aufzubauen und entsprechend die Diskussion zu führen. Verglichen mit einem „Lasso“ ist es das Ziel den Verhandlungspartner auf die eigenen Argumente zu lenken und „einzufangen“. Gegenargumente gilt es zu antizipieren und mit den eigenen Argumenten zu widerlegen, am besten mit Logik und Fakten. Eigenes Plausibilisieren der Gegenargumente verunsichert den Gegenüber ebenfalls.

Bestätigung des Abschlusses – Das Kriegsbeil begraben / den Burgfriedern durch ein Abkommen bestätigen

Ist eine Einigung gefunden, ist es wichtig die wesentlichen Punkte der Verhandlung zu fixieren. Vereinbarte Preise, Konditionen oder auch Vorgehensweise sollten schriftlich zusammengefasst und bestätigt werden.

Zum einen werden dadurch Missverständnisse in der Sache vermieden und zum anderen Gedächtnis-Lücken zu einem späteren Zeitpunkt vermieden. Offene Fragen sollten nach der Verhandlung nicht mehr bestehen. Es ist i.d.R. nicht von Vorteil doppeldeutige Sachverhalte im Raum stehen zu lassen, da zu einem späteren Zeitpunkt erneut die Diskussion aufkommen kann.

Ebenso sollten weitere Schritte und To Do's klar fixiert sein. Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Termine gehören ebenfalls in die Bestätigung, um zu definieren wer was zu tun hat. Andernfalls ist der spätere Erfolg oder die Umsetzung gefährdet.

Um die oben genannten 10 Punkte in einer Verhandlung um- und durchzusetzen braucht der versierte Einkäufer insbesondere eins – Hartnäckigkeit. Denken Sie daran dass der Leidensdruck auf der anderen Seite, eine Verhandlung erfolgreich zum Abschluss zu bringen, hoch ist.

Last but not least, seien Sie als Einkäufer nicht berechenbar. Nutzen Sie wechselnde Verhandlungstaktiken um die Profis auf der andere Seiten aus dem Konzept zu bringen. Dies sichert nicht nur Spaß an der Verhandlung sondern auch den eigenen Erfolg.