

Performance im Vertrieb

Essentials der Verhandlungs- technik



INHALT:

01	Einleitung	
	Vorwort	3
	Der Mythos vom Win-Win	4
	Gesprächsführung mit System	5
02	Der Prolog: Die Vorbereitung eines Verhandlungsgespräches im Vertrieb	
	...ist die halbe Miete	6
	Form Follows Function	8
03	Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)	
	Vorhang auf (für klare Worte)	9
	Emotion vor Ratio	11
	Reden ist Silber – Verstehen ist Gold	13
	Reden ist Silber – Zuhören ist Gold	15
	Präzisionsgewehr statt Schrotflinte	16
	Tretminen und Türöffner	19
	Double Opt-In	20
	Wie gewonnen, so zerronnen	21
04	Der Epilog: Die Vorbereitung des nächsten Verhandlungsgespräches	
	Nach dem Spiel ist vor dem Spiel	21



Dr. Thorsten Bosch

Dr. Thorsten Bosch ist Experte auf den Gebieten der Entwicklung von Führungskulturen und der Planung von Veränderungsprozessen – insbesondere für die Sektoren Handel und Vertrieb. Seine Exzellenz in kreativer Verhandlungsführung und Konsensfindung hat ihm noch niemand abgesprochen, der ihn dabei erlebt hat.. Als ‚berg-affiner‘ Schwabe zeichnet sich der Gründer und Vorstand der Dr. Thorsten Bosch AG durch sein Faible für Architektur und Ästhetik genauso aus wie durch eine sentimentale Schwäche für seine 3 Kinder.



Dr. Thorsten Bosch AG

Die Dr. Thorsten Bosch AG ist eine PERFORMANCE-MANUFAKTUR mit Schwerpunkt auf der Entwicklung der Menschen – und nicht etwa der Kennzahlenoptimierung (bspw. durch Cost-Cutting). Der thematische Fokus der Unternehmensgruppe liegt auf den Gebieten der Führung, des Verkaufs und Vertriebs. Das betrifft sowohl Anstoß, Steuerung und Begleitung von großen Veränderungsprozessen als auch Performancesteigerungsjahren.

1. Einleitung

Vorwort

Sehr geehrte Leser,

ich freue mich. Über die Broschüre selbst, denn diese zu erstellen und unser Wissen auf die Essentials zu komprimieren, war eine spannende Herausforderung. Mehr noch freue ich mich aber, dass Sie diese lesen. Das erscheint im ersten Moment nämlich gar nicht so selbstverständlich. Für einen ‚gestandenen Vertriebler‘ sind Verhandlungen Tagesgeschäft – damit klingt ein Titel wie „Essentials der Verhandlungstechnik“ beinahe banal – „kenn ich doch eh...“.

Über die existenzielle Bedeutung des Vertriebs muss ich Ihnen, denke ich, nichts mehr erzählen. Ihnen ist sicher bewusst, dass schon eine geringe Verschlechterung der Performance im Vertrieb enorme Einbrüche für das ganze Unternehmen haben kann, wenn es halt ‚der Tick zu viel‘ war. Selbst Stagnation kann ein Problem sein. Gleichwohl muss ich nach knapp 20 Jahren im Metier konstatieren, dass – der Bedeutung zum Trotz – sehr viele Verhandlungen von ‚Kamerad Zufall‘ und Plauderei dominiert werden. Geeignetes Training findet nur

sporadisch statt – wer kein Naturtalent ist, gerät schnell ins Hintertreffen.

Wer ‚Vertrieb‘ lernen will, braucht eine Struktur. Und auch die Führungskraft braucht sie – wie sonst will sie ihren Vertriebsmitarbeiter systematisch entwickeln? Dieser Leitfaden soll Ihnen eine solche Struktur geben. Sie beschränkt sich freilich auf wesentliche Inhalte – alles andere hätte den Rahmen gesprengt. Aber damit ist es genau das richtige Medium für die ‚schnelle Analyse zwischendurch‘ und die Wissensauffrischung.

Ausschließlich aus Gründen der Sprachökonomie wird in dieser Broschüre auf die Nennung der weiblichen Form weitestgehend verzichtet.

1. Einleitung

Der Mythos vom Win-Win

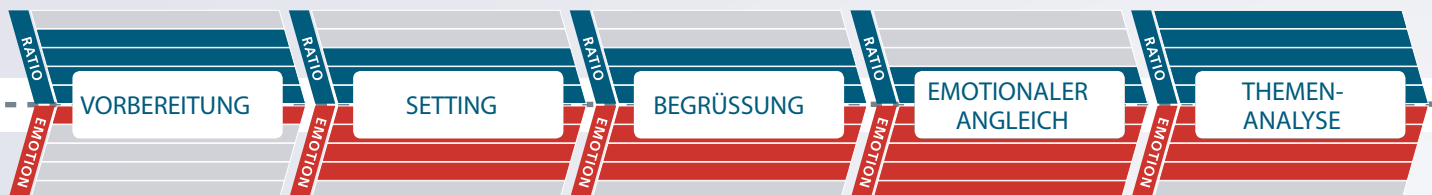
Mythos Win-Win

Bevor wir nun aber an die Struktur gehen, gilt es noch, einen Mythos auszuräumen, der sich hartnäckig festgesetzt hat und im Vertrieb Verwirrung stiftet. Der Mythos kommt aus dem Hause Harvard und hört auf den Namen ‚Win-Win-Strategie‘.

Diese ‚Strategie‘ nimmt für sich in Anspruch, ein Konzept des sachgerechten Verhandeln zu sein. Ihre Crux liegt in den zahlreichen expliziten und impliziten Voraussetzungen:

- 1 Sie unterstellt, dass sich die Teilnehmer frei von ihren Emotionen und persönlichen Befindlichkeiten machen können, um sachgerecht zu verhandeln.
- 2 Sie setzt voraus, dass beide Parteien etwa auf einer Augenhöhe verhandeln, also keine großen Machtunterschiede im Spiel sind, die die Verhandlung beeinflussen.
- 3 Sie unterstellt, dass sich alle Verhandlungsteilnehmer gegenseitig über ihre wahren Interessen (die Hintergründe ihrer Position) austauschen. Gerade im Wirtschaftsleben erscheint es wenig plausibel, dass sich die Teilnehmer derart offenbaren.
- 4 Sie ist nicht anwendbar, wenn beide Verhandlungsseiten aus unvereinbaren (dogmatischen) Positionen heraus agieren. Eine sachliche Win-Win-Konstellation ist dann schlichtweg nicht existent.
- 5 Sie operiert in der Regel mit nur zwei Verhandlungsparteien, deren Rollen klar vorgegeben sind. Je mehr Teilnehmer eine Verhandlung hat, deren Haltung womöglich noch unklar ist, desto schwieriger wird sie darstellbar.
- 6 Sie unterstellt, dass sich beide Seiten einig sind, zu wessen Lasten der jeweilige ‚Win-Anteil‘ gehen soll.

Das Konzept ist ergo nicht falsch, scheitert aber an seiner praktischen Umsetzbarkeit. Besonders arm dran sind jene, die sich an die Spielregeln des Konzepts halten und einem ‚Betrüger‘ aufsitzen. Sie werden regelrecht ausgehorcht und über den Tisch gezogen.



* Der Gesprächsführungsprozess in 10 Phasen

1. Einleitung

Gesprächsführung mit System

Das Gesprächsphasenmodell

Unser praxisorientiertes Verhandlungskonzept berücksichtigt die ‚menschlichen‘ Faktoren. Es strebt auch nach Win-Win, beschränkt sich aber nicht nur auf die sachliche Ebene. Die Überzeugungstransfer-Dialektik gibt hierzu hilfreiche Impulse und führt uns zum Grundgedanken von **‚Emotion vor Ratio‘**, auf den wir später nochmals kommen. Das bedeutet für den Verhandelnden, nicht nur Argumente zu verkaufen, sondern auch die Geschichte dazu. Eine Geschichte mit Dramaturgie, wie Sie sie in jedem guten Film finden.

Ein Gespräch verfolgt – im Gegensatz zur Plauderei – ein Ziel. Dadurch lässt es sich strukturieren. Wir haben das folgende 10-Phasen-Modell (*vgl. Graphik unten) entwickelt, das Gespräche gliedert – im

Übrigen nicht nur Vertriebsverhandlungsgespräche, sondern auch Verkaufsgespräche, Führungsgespräche usw. Für jede Phase gelten bestimmte Regeln.

Gleichwohl sind Verhandlungsgespräche besonders anspruchsvoll, da die Rollen, Motive und Interessen der Beteiligten in der Regel viel unklarer sind und somit mehr unbekannte Faktoren den weiteren Verlauf beeinflussen. Die Kunst ist, auch unter diesen Bedingungen eine Gesprächsbalance zu finden.

Bitte beachten Sie bei der Nutzung noch drei kurze Hinweise:

- Wie Sie schon in der Graphik erkennen, hat jede Phase eine emotionale und rationale Komponente. Der ‚Aus-

schlag‘ gibt Ihnen einen Anhalt für die nötige Gewichtung der Komponenten in der jeweiligen Phase.

- Um Wiederholungen zu vermeiden, habe ich meine Hinweise jeweils jener Phase zugeordnet, in dem sie am stärksten zum Tragen kommen – vielfach gelten sie analog für weitere Phasen oder es ist eine entsprechende Vorbereitung nötig, damit sie umgesetzt werden können.

Kritische Punkte, die aus meiner Erfahrung oft zum Scheitern/Abbruch des Gesprächs führen, haben wir mit dem folgenden Symbol gekennzeichnet: ⚡.



2. Der Prolog: Die Vorbereitung eines Verhandlungsgespräches im Vertrieb

... ist die halbe Miete

Die Vorbereitung stellt die Grundlage für eine erfolgreich geführte Verhandlung dar. Sämtliche Versäumnisse aus dieser Phase holen uns im späteren Verlauf der Verhandlung wieder ein bzw. schmälern die Chancen auf einen erfolgreichen Ausgang.

Ziel Phase 1 (Vorbereitung)

Stellen Sie detaillierte Informationen über den Kunden zusammen und planen Sie das eigene Vorhaben anhand einer strukturierten Roadmap.

Agenda

Klären Sie vorab immer die Agenda! Viele Gespräche scheitern schon – vermeintlich banal – an der Unklarheit hinsichtlich

- der Thematik,
- der Beteiligten,
- der Rahmenbedingungen usw.

So lange dies unklar ist, ist eine brauchbare Vorbereitung kaum möglich. Machen Sie deutlich, dass eine fehlende Agenda die Verhandlung als Ganzes in Frage stellt!

Facts & Figures

Holen Sie sich bereits vorab so viele Informationen wie möglich über die Gegenseite ein. Diese benötigen Sie, um überzeugende und nachweisbare Argumentationslinien aufzubauen und im weiteren Verlauf Kompetenz und Interesse zu demonstrieren.

Folgend einige Arbeitsfelder und eine Auswahl an Prüffragen:

- 1 Analyse des Marktes / Geschäftsfeldes:
Welche Entwicklungen gibt es am Markt und wie beeinflussen diese (perspektivisch) die Gegenseite?
- 2 Analyse des Kunden / des Unternehmens / der Abteilung:
Passt der Kunde überhaupt zu uns? Gibt es Kriterien, die eine Zusammenarbeit massiv behindern oder sogar grundsätzlich in Frage stellen? Wie ist die Position am Markt? Wie verhält er sich zu den Entwicklungen (s.o.)? Wo liegen seine Stärken und Schwächen? Was sind seine bedeutsamsten USPs und Eigenheiten? Und am wichtigsten: wo fühlt der Kunde seinen Schmerz („Pain“), in welchem Gebiet weiß er – ob bewusst oder unbewusst –, dass er eine Lösung benötigt?
- 3 Analyse der Verhandlungspartner:
 - *Aus welcher hierarchischen Ebene kommt der / kommen die Gesprächspartner? Grundsätzlich ist anzustreben, dass äquivalente (gleichrangige) Partner der niedrigstmöglichen Ebene miteinander verhandeln!*

- *Wer sitzt Ihnen gegenüber, was ist über die Person bekannt? Welche Erfahrungen hat sie? Was sind ihre Motive? Worauf legt sie wert? Wie ‚hoch‘ ist das Thema beim Gegenüber ‚aufgehängt‘?*
- *Wie ist die Einstellung uns gegenüber? Positiv, negativ/destruktiv, neutral, unbekannt?*
- *Welche Barrieren, Ein- und Vorwände könnte er ins Feld führen? Wie können Sie diesen begegnen?*

- 4 Welche Beziehungen bestehen schon, insbesondere aus Ihrem Bereich? Wie sehen die Beziehungen aus? Gab es womöglich Probleme, die hier ins Spiel gebracht werden könnten? Sind Vor-/Unterverhandlungen möglich, die die Verhandlung – insbesondere auf der operativen Ebene – schon in eine positive Richtung lenken?

Es gilt also (auch im weiteren Verlauf des Gesprächs) herauszufinden, wie hoch die Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der eigenen Vertriebsstrategie und jener des Verhandlungspartners ist.

Eigene Roadmap

Unter Einbezug der Facts & Figures gilt es anschließend, das eigene Vorgehen zu entwickeln.

- 1 Was sind meine Ziele für das Gespräch? Wo sind meine Limits, d.h. wo breche ich die Verhandlung ab?
- 2 Wie setzt sich ggf. mein eigenes Verhandlungsteam zusammen? Wen brauche ich, was sind die Auswahlkriterien und wie müssen sie vorbereitet werden?
- 3 Was ist meine Argumentationslinie? Welche Punkte müssen thematisiert werden, welche haben in der Verhandlung nichts verloren oder sind auszulagern? Wer spricht wann, warum zu welchem Punkt mit welcher Botschaft? Wie vermeide ich, dass destruktive Gesprächspartner zu viel ‚Raum‘ bekommen?
- 4 Welche Präsentationsunterlagen benötigen Sie? Sind diese auf dem neuesten Stand?

Storytelling

Ein praxisorientiertes Verhandlungskonzept berücksichtigt die ‚emotionalen‘ Faktoren. Es soll nach wie vor ein Win-Win angestrebt werden. Im Gegensatz zum Harvard-Konzept beschränken wir uns aber nicht nur auf die sach-

liche Ebene und objektive Faktoren – auch subjektive Faktoren und die Gefühlswelt gehören zur ‚Verhandlungsmasse‘. Gefühle und Emotionen sind außerdem ansteckend und können hervorragend genutzt werden, den Verhandlungspartner zu überzeugen – wenn sie bewusst eingesetzt werden.

Der Kultstatus der Marke Apple resultiert nicht zuletzt aus der perfekten Story, von der jedes einzelne Produkt des Unternehmens getragen wurde und bis auf weiteres noch getragen wird. Der Unterschied zwischen Storytelling und der Fokussierung auf Produkte und ihre abstrakten USPs wird im Vergleich vergangener Keynotes von Steve Jobs mit den Auftritten der Microsoft-Firmenlenker mehr als augenfällig.

Das Geheimnis des Storytelling liegt – im Business-Umfeld, wie bei jedem guten Film – im Aufbau eines emotionalen Spannungsbogens. Dazu müssen Sie allerdings Ihre Gesprächspartner von mehreren Seiten kennen – ein Grund mehr für eine sorgfältige Vorbereitung (s.o.). Gutes Storytelling transportiert Visionen, die den Rahmen von Produktnutzen, Kostenrechnungen und Umsatzzielen sprengen und andere emotional auf Ihre Seite bringen.

Auch die brillianteste Story erfordert bewusstes Handeln und damit

- ein klares Bild/konkrete Rollendefinitionen für Absender, Übermittler, Adressaten und Empfänger Ihrer Botschaft.

- eine klare inhaltliche UND emotionale Definition der Botschaft.
- die Entwicklung der Geschichte im Spannungsfeld zwischen negativen (statusbedrohenden) und positiven (auflösenden, zukunftsfähigen) Komponenten.

Damit sind die wesentlichen Zutaten benannt. Ihre Aufgabe ist, daraus ein packendes Drehbuch zu entwickeln – mit einem zentralen Konflikt, Herausforderungen, Pro und Contra sowie verschiedenen Entscheidungsebenen. Mit einer solchen emotional geprägten Dramaturgie ziehen Sie Ihr Publikum in Ihren Bann. Stilfragen – eine bestimmte Wortwahl, treffende Metaphern, das emotionale Triggern der Gesprächspartner sowie stimmige Visualisierungen – sind Bestandteil Ihrer Story und ebenfalls Übermittler ihrer Botschaft. Kurzum: Nur eine Story, die den Gesprächspartner betrifft und auch emotional berührt, ist eine funktionierende Geschichte. Je besser Sie seine ‚Needs‘ und Haltungen kennen, desto besser können Sie Ihre Story ansetzen.

Aber bedenken Sie stets: Verhandlungsgespräche können grundsätzlich mit einem JA oder mit einem NEIN enden – trotz bester und umfangreichster Analyse und denkbar günstigster Verhandlungsposition. **Das muss allen bewusst sein!**

2. Der Prolog: Die Vorbereitung eines Verhandlungsgesprächs im Vertrieb

Form Follows Function

Der erste Eindruck spielt, wie in so vielen Situationen, auch bei Verhandlungen eine tragende Rolle. Im Schwerpunkt steht die aktive Gestaltung der Rahmenbedingungen für ein folgendes Verhandlungsgespräch.

Ziel Phase 2 (Setting)

Das Ziel dieser Phase ist, alle der geplanten Dramaturgie entsprechenden Rahmenbedingungen, bzw. Möglichkeiten des Settings aususchöpfen.

Äußere Rahmenbedingungen

Die richtige Auswahl des Verhandlungsortes wird massiv unterschätzt. Bieten Sie immer an, die Verhandlungen am eigenen Unternehmenssitz durchzuführen. Der unausweichliche Aufwand in der Vorbereitung lässt allzu viele davor zurückschrecken. Machen Sie sich jedoch bewusst: liegt die Gestaltung der Rahmenbedingungen in Ihrer Hand, gestalten Sie auch massiv die Verhandlungsatmosphäre und -bedingungen.

- Sie bestimmen die Sitzordnung und vermeiden damit irritierende Überraschungen, bspw. unerwünschte Blicke in Ihre Unterlagen. ⚡
Ich habe Verhandlungen erlebt, bei denen das Konzept der einen Seite über den Haufen geworfen wurde, weil sich einer der ‚gegnerischen‘ Verhandlungsführer direkt zu Beginn mit den Worten „Ich setz‘ mich mal zu

Ihnen“ mitten zwischen die Teilnehmer der anderen Partei platzierte.

- Sie können dafür sorgen, dass unerwartete Störquellen ausgeschaltet werden.
- Durch die Nähe zu Kollegen und Unterlagen können Sie während der Verhandlung argumentative Unterstützung ‚nachreichen‘.
- Die Vertrautheit des Ortes hat immer eine etwas beruhigende Wirkung und gibt Ihnen Sicherheit.
- Licht, Lage und Ausstattung der Räumlichkeiten wirken unterbewusst auf die Gesprächspartner.

Aber Achtung: Die ‚atmosphärischen Bedingungen‘ müssen freilich mit der emotionalen Dramaturgie (vgl. auch Phase 4) korrespondieren.

Persönliche Rahmenbedingung

Teil des Settings ist auch die Schaffung einer günstigen Ausgangsposition /-atmosphäre für die eigentliche Kontaktaufnahme.

Handelt es sich bei der anstehenden Verhandlung um einen Erstkontakt, so sollten Sie unbedingt einen gemeinsamen, geschäftlichen Anknüpfungspunkt schaffen. Eine sehr bewährte Methode ist, auf die Empfehlung einer Referenzperson Bezug zu nehmen – damit ist man auf einmal schon weit weniger unbekannt.

Die Referenz muss selbstverständlich echt sein. Nutzen Sie ergo jeden positiven Kontakt und Termin, um Ihr Gegenüber darauf anzusprechen – sei es, um Sie an Kollegen oder Geschäftspartner weiter zu empfehlen oder ihn als Referenz bei zukünftigen Gesprächen nennen zu dürfen.

Der ‚Angang‘

Was hiermit gemeint ist, soll zunächst ein Beispiel näher bringen:

Ein ehemaliger Mitarbeiter ist inzwischen bei der Gegenseite beschäftigt. Es besteht die berechtigte Befürchtung, dass dieser ‚Insiderinformationen‘ an seinen neuen Arbeitgeber gibt, um sich einen Vorteil zu verschaffen.

Im Vorfeld der Verhandlung entsteht die Entscheidungsnotwendigkeit, ob man eine Verhandlung aktiv ansteuert oder ob man nicht besser abwartet, wie der Kunde mit seiner etwaig neuen Informationslage umgeht. Ist das Setting problematisch, kann es sinnvoll sein, den Kontakt zunächst in Form einer Kontaktpflege aufrecht zu erhalten, um Vertrauen aufzubauen und die Situation auszuloten.

Es ist Sensibilität für den Kontext erforderlich, will man den Tritt ins Fettnäpfchen vermeiden.

3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Vorhang auf (für klare Worte)

„Begrüßung“ bedeutet weit mehr, als Ihrem direkten Ansprechpartnern höflich „Guten Tag“ zu wünschen. Je nach Ort der Verhandlung ergeben sich zusätzliche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme, der Informationsgewinnung, aber auch Stolperstellen für Ihre Dramaturgie.

Ziel Phase 3 (Begrüßung)

Beachten und nutzen Sie alle Kundenkontaktpunkte im Verlauf Ihres Termins als zusätzliche Informationsquelle für Ihre Roadmap sowie als Imageträger für Ihre Ziele.

Die Phase „Begrüßung“ besteht aus nicht vielen Regeln – diese sind deswegen aber nicht weniger wichtig!

Einhalten der Dramaturgie ⚡

Entscheidend ist, schon vom ersten Moment an die geplante Dramaturgie einzuhalten. Handelt es sich bspw. um ein problembehaftetes Gespräch, in dem auch unangenehme Aspekte zur Sprache kommen, operieren Sie in der folgenden Phase aus einer entsprechend ernsthaft geprägten Gesprächsatmosphäre heraus. Eine joviale Begrüßung stünde dem konträr gegenüber. Der Wechsel der Stimmung sorgt mindestens für Irritationen, im ‚worst case‘ untergräbt ein solches Verhalten die Ernsthaftigkeit Ihres Anliegens. Bei Ihrem Gegenüber zieht dies unweigerlich die Schlussfolgerung nach sich: „Das ist nur aufgesetzt, der meint das gar nicht so!“. Umgekehrt sollten

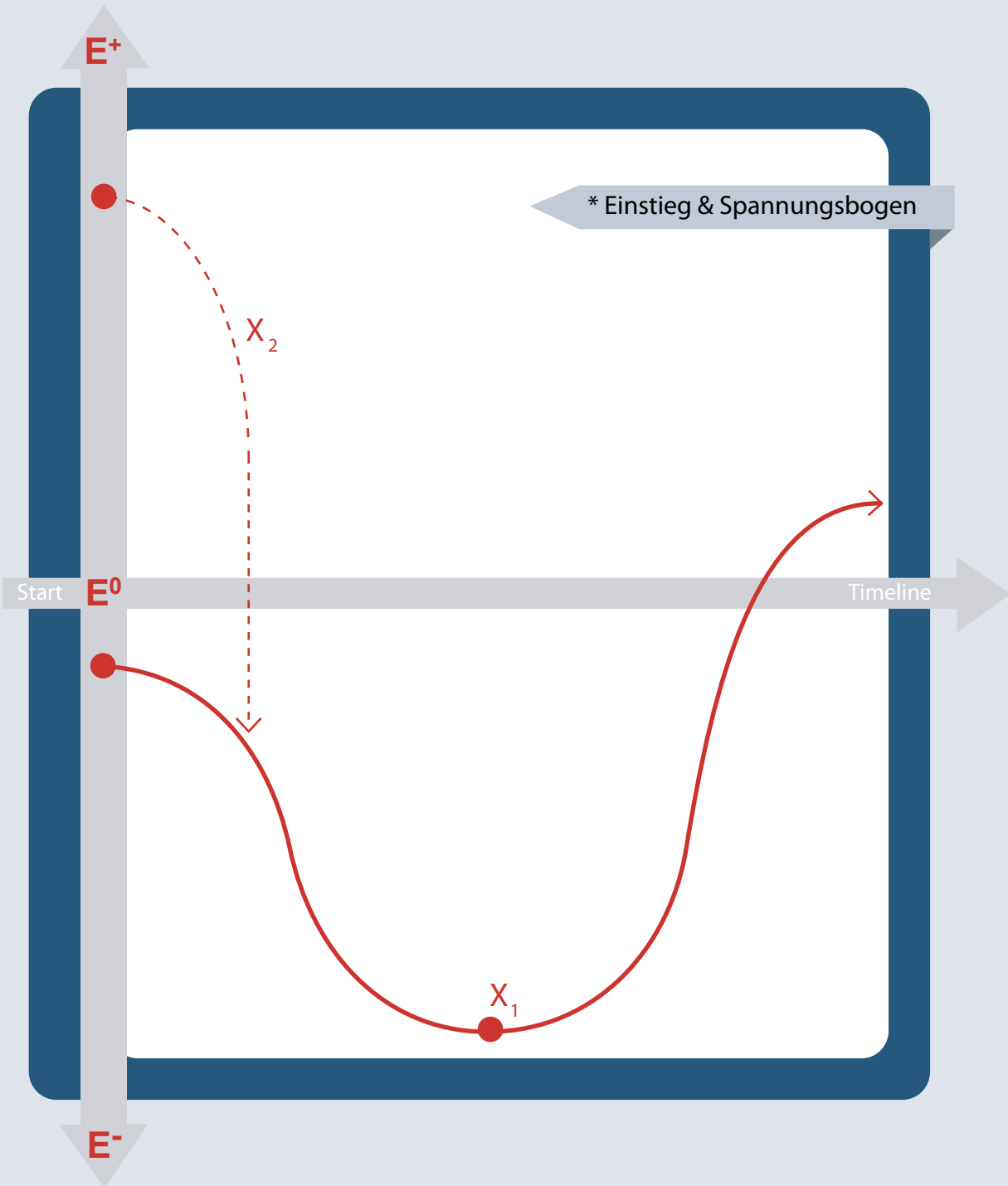
Sie sich auch von Ihrem Gegenüber nicht aus der Rolle reißen lassen. Dass Ernsthaftigkeit nicht mit Unhöflichkeit gleichzusetzen ist, bedarf, denke ich, keiner besonderen Erwähnung.

Kundenkontaktpunkte

Ein weiterer typischer Fehler der Begrüßungsphase ist, damit nur den Verhandlungspartner zu adressieren. Beziehen Sie auch immer die Personen aus dem Umfeld ein! Wenn die Verhandlung in Ihren Räumlichkeiten stattfindet, instruieren Sie bspw. Ihre Empfangsdame entsprechend. Und umgekehrt, sind Sie zu Gast beim Kunden, so beginnt die Begrüßungsphase bereits beim Pförtner – hier müssen Sie bereits in Ihrer Rolle sein. Bedenken Sie: auch innerhalb des Unternehmens wird kommuniziert – schildert eine der am Rande beteiligten Personen Eindrücke, die im Widerspruch zum Verhalten während der Verhandlung stehen, so provoziert das Misstrauen.

Bei Außer-Haus-Terminen bietet die Begrüßungsphase auch eine gute Gelegenheit für einen ersten Abgleich Ihrer Analysen aus Phase 1 mit der Realität. Findet Ihr Termin bspw. in den Geschäftsräumen eines Outlets statt, dann nutzen Sie die Gelegenheit, sich einen Eindruck von der Verkaufsfläche zu verschaffen: inwieweit decken sich die Beobachtungen mit Ihren Einschätzungen? Suchen Sie das Gespräch mit einem Verkäufer, um die Eindrücke zu verdichten. Hü-

ten Sie sich aber davor, ihn auszuhorchen! Wenn der Verkäufer einigermaßen loyal seinem Arbeitgeber gegenüber ist, wird er dieses Verhalten kommunizieren – und ihr kurzfristiger Informationsgewinn fällt Ihnen mittelfristig auf die Füße.



3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Emotion vor Ratio

Phase 4 ist die Basis für die inhaltliche Tiefe der Verhandlung (also dem Thema, das im Fokus des Treffens steht). Hier sind vor allem Ihre Qualitäten als Mensch, manchmal auch als Psychologe gefragt. Es geht darum, Barrieren abzubauen, für die häufig keiner etwas kann – fehlende Sympathie, Unsicherheiten, Unterschiedlichkeiten, Leistungsdruck, Körpersprache oder sonstige Probleme des Gegenübers.

Ziel Phase 4 (Emotionaler Angleich)

Stellen Sie sprachlich und körpersprachlich die gleiche emotionale Ebene zu Ihrem Kunden her und schaffen Sie bei ihm die Bereitschaft, sich in Bezug auf Ihr Anliegen zu öffnen.

Anfangsemotion

Die Phase der Begrüßung und des emotionalen Angleichs gehen fließend ineinander über. In der Phase des emotionalen Angleichs müssen Sie eine Beziehung zum Gesprächspartner aufbauen und ihn im Rahmen dessen auf das ‚emotionale Niveau‘ bringen, das Sie für Ihre Dramaturgie benötigen.

Entscheidend hierbei ist die Anfangsemotion. Zum Einstieg ins Gespräch benötigen Sie eine Stimmung, die unbedingt zu den Begleitumständen der Verhandlung sowie zu der geplanten Dramaturgie passen muss, so dass sich der weitere Ge-

sprächsverlauf schlüssig fortsetzen lässt. Ausgehend von diesem Einstiegspunkt entwickeln Sie einen Spannungsbogen, der – entlang Ihrer Roadmap – Ihre Argumentationen emotional unterstützt. Überlegen Sie sich also bereits im Vorfeld: wie wollen Sie die Verhandlung emotional steuern und wie wählen Sie den entsprechenden Einstieg? Machen Sie hier größere Fehler, dann sehen Sie sich einem echten Kraftakt gegenüber, die Teilnehmer in die erforderlichen emotionalen Bahnen zu lenken (Kurve x2, *vgl. Graphik linke Seite).

Die Graphik zeigt den typischen Einstieg in eine Verhandlung mit Konfliktpotential. Ziehen Sie den Spannungsbogen hier so lange nach unten, bis Sie ein gemeinsames Problembewusstsein (vgl. linke Graphik) bei möglichst allen Teilnehmern erreicht haben. Wenn Sie sich sicher sind, ihn erreicht zu haben (Wendepunkt x1, *vgl. Graphik linke Seite), können Sie die Verhandlung in die positive Richtung, Kurs gemeinsame Lösung, steuern.

Eine aufmerksame Beobachtung des Kunden ist allgemein unerlässlich – hier gilt das im Besonderen!

Vertrauen

Das Maß an Vertrauen, das Ihnen Ihr Gegenüber entgegenbringt, hängt ein Stück weit davon ab, wie positiv oder negativ die Atmosphäre ist. Einen viel wichtigeren Einfluss hat indes die Frage, wie stimmig Ihre Rolle zum Gesprächsanlass ist. Anbie-

derung an der falschen Stelle verbraucht Vertrauen – trauen Sie sich, wenn nötig, auch Betroffenheit zu erzeugen.

Dem Vertrauensaufbau ebenfalls dienlich sind eine kurze Vorstellung der eigenen Person und (persönliche) Anknüpfungspunkte, die Sie in den Phasen 1 bis 3 gewonnen haben.

Vermeiden Sie allerdings, allzu banale Plattheiten anzusprechen und achten Sie wiederum darauf, Ihre dramaturgische Rolle nicht zu verlassen.

Je größer das Vertrauen des Gegenübers wiederum ist (sprich: je stärker die Beziehung aufgebaut wurde), desto größer ist die Offenheit, Ihnen Informationen anzuvertrauen bzw. Aspekte des Gegenübers auf- und anzunehmen.

Gemeinsames Problembewusstsein ⚡

Das gemeinsame Problembewusstsein ist der Nukleus der weiteren Verhandlung. Eine gemeinsame, klare und unmissverständliche Auffassung über den Gesprächsgegenstand ist Grundvoraussetzung, anderenfalls reden Sie aneinander vorbei. Besteht hierin Konsens, fällt es Ihrem Gegenüber auch sehr viel leichter, Ihre anschließende Story (vgl. Phase 1) zu kaufen (im wahrsten Sinne des Wortes).

Ein weiterer Vorteil: sollte das Gespräch in späteren Phasen ins Stocken geraten, so besteht oftmals noch die Möglichkeit, Ihr

(Folge-)Gespräch an dieser Stelle wieder anzusetzen.

Natürlich kann sich auch herausstellen, dass Sie inhaltlich völlig unvereinbare Positionen inne haben (vgl. ‚Win-Win-Strategie‘, 4. Aufzählung). Dann ist die Verhandlung natürlich zu keiner sinnvollen Lösung zu bringen, sofern nicht mit Methoden der Erpressung gearbeitet wird.

Emotion vor Ratio (EvoR)

Aus den Ausführungen bis hierher haben Sie es vermutlich schon deutlich herausgelesen: das Prinzip EvoR gilt grundsätzlich für alle meine Methoden. EvoR beinhaltet eine feste, didaktische Vorgehensweise. Am Anfang steht dabei immer das Motiv, Menschen emotional auf Inhalte & Inputs vorzubereiten und somit zu öffnen. Erst im zweiten Schritt werden dann (möglichst ansprechend aufbereitete) Inhalte vermittelt und nachhaltig verankert. Übrigens funktioniert auch das Lernen mit diesem Ansatz nachweislich viel effektiver und ist mit positiven Erlebnissen verknüpft.

Generell gilt es,

- sich zuerst das Ziel vor Augen zu führen,
- dann über Emotionen zu einem Konsens kommen und
- erst abschließend die Fakten ‚auf den Tisch zu legen‘.

Wer von vornherein und immerzu nur mit den rationalen Argumenten (dem ‚Faktenhammer‘) agiert, darf sich nicht wundern, wenn er unbefriedigende oder gar keine Resultate erzielt. Analoge Probleme begegnen uns bspw. auch ganz massiv im stationären Handel (vgl. <http://wirkt.de>; Leitartikel Juli 2014). Meist trifft der Faktenhammer nämlich nicht das Ziel, also ‚Needs & Pain‘. Mit dem EvoR-Ansatz hingegen wird überhaupt erst die Bereitschaft Ihres Gegenübers geweckt, dessen Ziele (mehr oder weniger konkret) zu offenbaren.

Gesprächsführung

Auch wenn Sie sich perfekt vorbereitet haben, die Dramaturgie stimmt, die Räumlichkeiten auch, kann es passieren: Ihr Gegenüber wird von einem Moment auf den anderen destruktiv und konfrontiert Sie mit völlig irritierenden, möglicherweise sogar für das eigentliche Ziel total irrelevanten Themen – die Situation eskaliert ungeplant. Jetzt wieder zurück in die Spur zu finden und die Verhandlung zu retten, schaffen nur Profis!

Lassen Sie es erst gar nicht soweit kommen! Übernehmen Sie von Anfang an die Gesprächsführung und lassen Sie sich diese nicht mehr nehmen. Das erfordert Menschenkenntnis und Initiative – allem voran Übung, Übung und nochmals Übung. Gehen Sie nicht davon aus, dass es Ihnen von Ihrer ersten Verhandlung an gelingt, die Führung komplett durchzuhalten.

Haben Sie die Kontrolle über das Gespräch, liegt es in Ihrer Hand die Verhandlung anhand Ihrer Roadmap durchzuziehen:

- Sie beeinflussen, wer wann zu Wort kommt. ‚Echte Kontrahenten‘ haben es somit schwer, Ihre Gegenargumente zu platzieren.
- Sie kontrollieren subtil die emotionale Ebene. So können Sie einer für Sie nachteiligen Faktenlage (bspw. dem starken USP des Gegenübers) etwas auf emotionaler Ebene entgegenzusetzen.
- Sie überwinden Verhandlungsblockaden und durchbrechen Verhaltensmuster des Gegenübers.
- Sie nehmen Konflikte frühzeitig wahr und entkräften diese.
- Sie beziehen destruktive Gesprächspartner mit ein, ohne diesen zu viel Raum zu geben.
- Sie bestimmen den für Sie richtigen Zeitpunkt einer Eskalation oder Deeskalation.

3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Reden ist Silber – Verstehen ist Gold

Phase 4 bietet die notwendige Grundlage für die Tiefe des Gesprächs. Demgegenüber ist eine tiefgreifende Themenanalyse im Gespräch ganz entscheidend dafür, ob unsere Roadmap und somit der weitere Verlauf der Verhandlung stimmig sind.

Ziel Phase 5 (Themenanalyse)

Das Stichwort lautet Bedarfsanalyse. Ermitteln Sie den tatsächlichen Bedarf Ihres Gegenübers und gleichen Sie das mit Ihren Analysen aus Phase 1 ab. Lassen Sie ihn ein echtes Interesse an seinem Anliegen spüren. Erst dann sind die Voraussetzungen für eine überzeugende Darstellung der Vorteile Ihres Angebotes gegeben.

Bedarf

Mit Phase 4 haben Sie die Bereitschaft Ihres Gegenübers hergestellt, sich im Folgenden bezüglich seiner ‚Needs & Pain‘ zu offenbaren. In der Themenanalyse müssen Sie nun die inhaltliche Tiefenschärfe entwickeln, d.h. ergründen, was der konkrete und tatsächliche Bedarf Ihres Gegenübers ist. Kurzum: sie müssen Ihren Gesprächspartner verstehen!

In dieser Phase bewährt sich eine gute Vorbereitung (Phase 1) besonders. Das sind Ihre ‚Leitplanken‘:

- Ihr Redeanteil ist recht gering. Dafür müssen Ihre Beiträge auf den Punkt treffen.
- Eine dialektische Gesprächsführung mit zielgerichteten, präzisen, offenen

Fragen hilft Ihnen ungemein, den Bedarf des Gegenübers zu ergründen.

- Überprüfen Sie laufend, inwieweit sich Ihre Vorbereitung mit den kommenden Erkenntnissen deckt. Hat Ihr Gegenüber z.B. tatsächlich die prognostizierten ‚Needs‘? Stimmt Ihre Roadmap?

Folgende Fehler sollten Sie in der Themenanalyse grundsätzlich vermeiden:

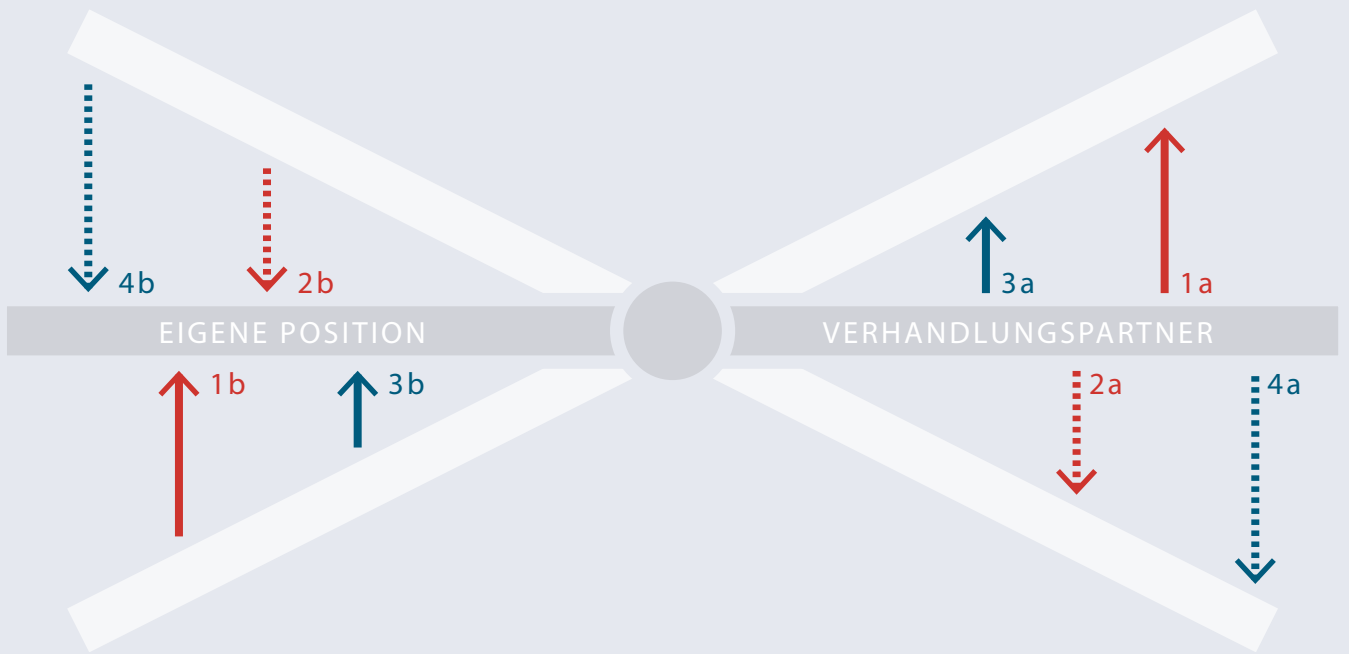
- Durch das Gespräch hetzen oder in den Gesprächsmodus ‚Kreuzverhör‘ verfallen.
- Sich sklavisch an Checklisten halten, ohne auf den Kunden einzugehen.
- Rechthaberei und zu viele Bewertungen, insbesondere negativer Art, z.B. „das würde ich an Ihrer Stelle nicht tun“.
- Ihren Verhandlungspartner – womöglich noch vor dessen Kollegen – bloßstellen, in die Enge treiben oder brüskieren.
- Schon in dieser Phase auf Ihre Produkte/Lösungsangebote verweisen.
- Ihre dramaturgische Roadmap verlassen.
- Gesprächsführung mit plumper Dominanz verwechseln.

Generell sollten Sie Statuskämpfe unterlassen und versuchen, die sog. ‚Statuswippe‘ immer im Gleichgewicht zu halten (*vgl. Graphik Seite 14)! Bescheiden Sie sich ggf.

mit einem Status knapp unterhalb dessen Ihres Gegenübers. Sie gleichen diesen vermeintlichen Mangel auf andere Art aus, nämlich über Ihre Story, die Idee, die Sie transportieren und die Begehrlichkeiten, die Sie auslösen. Größere Ausschläge indes sorgen für ein Ungleichgewicht beim Abschluss und somit für Unzufriedenheit bei einer der Parteien. Sollte Ihr Gegenüber die Statuswippe ins krasse Ungleichgewicht bringen, z.B. aufgrund einer extrem starken Machtposition, bleibt Ihnen als letzter Schritt häufig nur noch der ‚Blickwechsel‘ (vgl. hierzu Phase 7).

Obwohl es in dieser Phase also verstärkt um inhaltliche Themen geht, ist viel Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen in der Verhandlungsführung sowie Aufmerksamkeit im Zuhören und in der Beobachtung gefragt. Das hilft Ihnen auch, etwaige Botschaften zwischen den Zeilen zu verstehen.

Am Ende dieser Phase ergibt sich ein Gesamtbild über Motive, ‚Pain‘, Antriebe, Ziele, Bedürfnisse (rational & emotional), emotionalen Status usw. Damit können wir beurteilen, ob Ihr Gegenüber überhaupt als Geschäftspartner in Frage kommt und – falls ja – wie wir unser Angebot besonders überzeugend darstellen.



* Die Statuswippe

3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Reden ist Silber – Zuhören ist Gold

In einer gut laufenden Themenanalyse werden Sie bisweilen den Effekt erleben, dass sich der Verhandlungspartner noch gar nicht in der Tiefe seines Bedarfs bewusst war, wie Sie ihn nun mit ihm ausarbeiten. Allerdings kann es auch Probleme geben, die sich bspw. in folgenden Indizien äußern:

- Der Gesprächspartner fällt emotional aus der Rolle; bspw. eskaliert er unangemessen.
- Er versucht Sie zu erpressen durch Sätze wie „Wir machen das so und so – oder gar nicht“.

Die häufigsten Ursachen hierfür sind:

- Ist die ‚Pain‘ doch nicht da, stellt sich völlig anders dar oder Ihr Gegenüber rückt wieder davon ab? Dann ist im Abschnitt ‚gemeinsames Problembewusstsein‘ etwas falsch gelaufen. Das ist heikel und führt häufig zum Scheitern. Wenn Sie noch Potenzial erkennen, das Gespräch zu retten, dann müssen Sie zurück in Phase 4.
- Sie haben sich mit Ihrer Roadmap stark überschätzt und können Ihren Gesprächspartner nicht bewegen, sich darauf einzulassen → das bedeutet nichts anderes, als dass die Roadmap unter Einbezug der neuen Erkenntnisse neu auszuarbeiten ist.

Die Zielvorstellungen sind völlig unvereinbar. Das ist natürlich der ‚worst case‘. Ohne gemeinsames Ziel macht eine weitere Verhandlung wenig Sinn... Sie können bestenfalls hoffen, dass sein Ziel mit einem anderen Angebot aus Ihrem Portfolio abzudecken ist. Sofern Sie keine alternative Roadmap zur Hand haben, bedeutet dies natürlich ‚nachsitzen‘. ⚡

In allen drei geschilderten Fällen ist es meist ratsam, einen gesonderten Folgetermin zu vereinbaren, um sich neu vorzubereiten und eine neue Roadmap zu entwickeln.

Die Statuswippe

Verhandlungen stellen eine große Herausforderung dar. Oftmals entscheidend für den Ausgang einer Verhandlung ist das Bewusstsein darüber: „Wo stehe ich im Verhältnis zu meinem Gegenüber? Wer hat die Oberhand? Wer trägt den emotionalen oder rationalen Vorteil?“

Jeder ist versucht, den Anderen in die Enge zu treiben, ihm den Schneid abzukaufen. Jeder ist versucht, sich über den anderen zu stellen. Jeder Satz und jede Stellungnahme kann die Statuswippe in die falsche Richtung bewegen und damit einen positiven Ausgang der Verhandlung verhindern – wohlgermerkt sowohl emotional als auch rational.

Daher heißt es: aufmerksam sein! Die Statuswippe ist von der ersten Sekunde an ‚in Betrieb‘. Nur wenn Sie deren Ausschlag

und Bewegungsrichtung registrieren und kompensieren (*vgl. gegenläufige Pfeile, Graphik linke Seite), ist es möglich, bewusst Einfluss auf den eigenen Status in einer Verhandlung zu nehmen.

3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Präzisionsgewehr statt Schrotflinte

Haben Sie sich bisher ganz auf den Kunden, seine Bedürfnisse und die sich daraus ergebende Vorgehensweise konzentriert, wechselt der Fokus nun auf Ihre Seite. Passen Sie sich in Tempo und Umfang jedoch Ihrem Gegenüber an!

Ziel Phase 6 (Synthese)

Zeigen Sie Ihrem Gegenüber, dass sich seine Wünsche und Anforderungen in der von Ihnen gezeigten Ware oder Lösung wiederfinden. Überzeugen Sie ihn anhand einer übersichtlichen Anzahl verständlicher und widerspruchsfreier Alternativen – und zwar nur solcher, die Sie als passend für die Bedürfnislage Ihres Kunden identifiziert haben!

Präsentation

Ist Phase 5 erfolgreich verlaufen, haben Sie den ‚wahren‘ Bedarf des Kunden ermittelt. Damit ist es nun ‚endlich‘ an Ihnen, ihm jene Lösung oder jenes Produkt vorzustellen, das genau diese Bedürfnisse befriedigt. Er muss seine geäußerten Wünsche und Anforderungen darin wiederfinden. Unterlegen Sie das mit passenden Argumenten und Fakten. Sparen Sie sich allerdings die Kraft,

- ‚Testballons‘ zu schicken, um die Reaktion des Verhandlungspartners auszutesten.
- Vorteile zu nennen, die nicht abgefordert wurden.
- (fremde) Produkte abzuwerten, um die eigenen aufzuwerten.

- eigene Vorlieben auf den Kunden zu projizieren.
- zu spekulieren oder etwas zu erfinden, um Wissenslücken zu füllen. Seien Sie ehrlich! Besorgen Sie sich die fehlende Information.
- allzu viele Produkte/Lösungen und Varianten vorzustellen. Das verwirrt lediglich.
- den Verhandlungspartner mit endlosen Fakten und Fachchinesisch zu nerven. Sprechen Sie seine Sprache!

Verhandlungskorridor

Freilich hat auch die Phase der Synthese Ihre Tücken. Das häufigste Phänomen sind ‚Nebenkriegsschauplätze‘ ⚡ – ein Problem, das gerne auch schon in Phase 5 einsetzt. Das heißt, dass sehr häufig von einer der beiden Seiten immer neue Aspekte eingebracht werden. Das können sowohl emotionale wie rationale Gesichtspunkte sein. Destruktive Verhandlungsgegner bedienen sich des Mittels auch gerne mit Vorsatz.

Folgen:

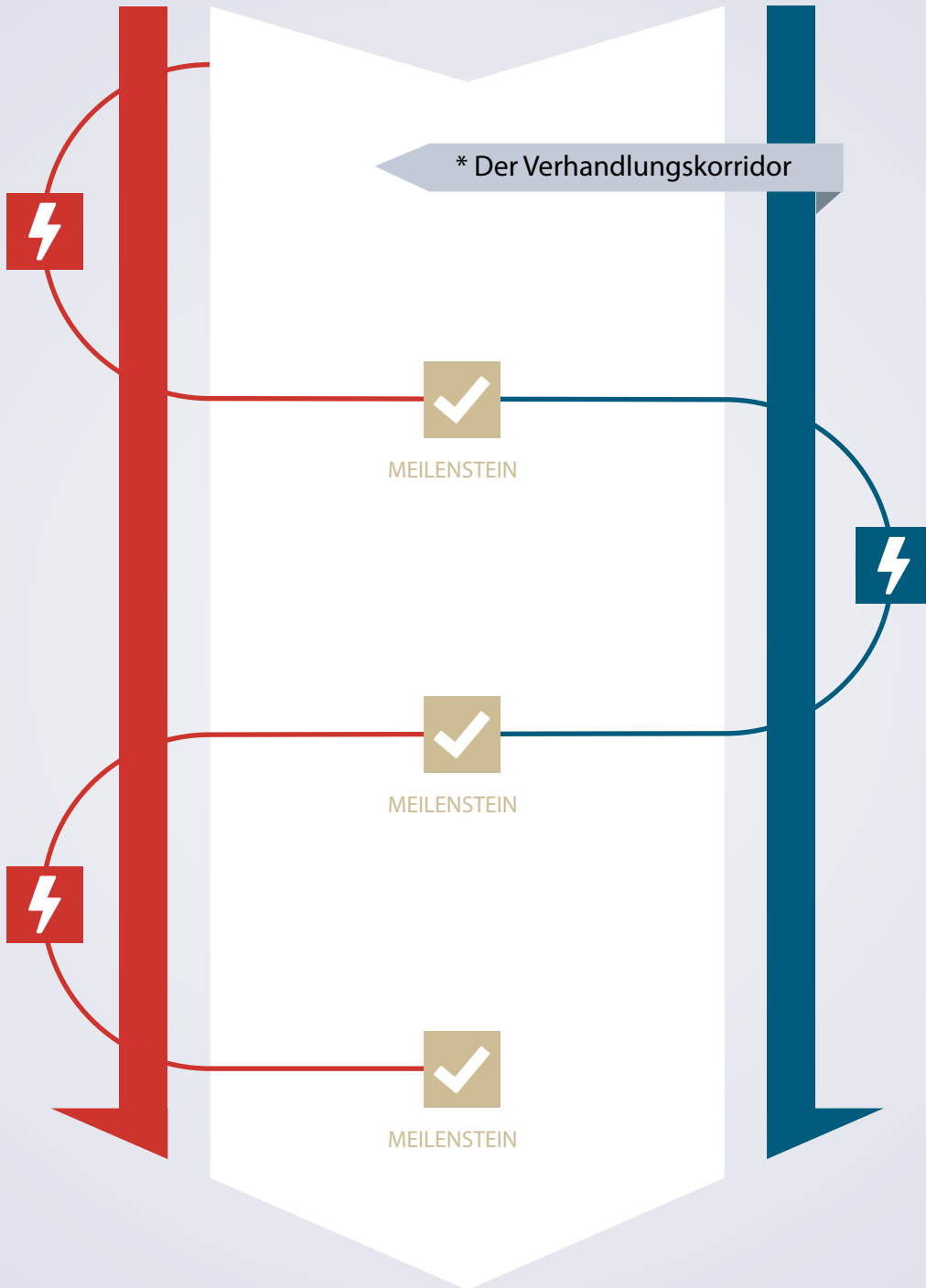
- Haben Sie erstmal zu viele offene Themen zugelassen, verlieren die Teilnehmer den Überblick und Sie früher oder später die Gesprächsführung.
- Das gemeinsame Problembewusstsein, die Roadmap und/oder das gemeinsame Ziel wird vielfältig überlagert.
- Jeder ‚Nebenkriegsschauplatz‘ stärkt die Gegenseite und entfernt Sie von Ihrem Ziel.

Die Grundregeln der Prävention sind:

- Bleiben Sie thematisch im Verhandlungskorridor (vgl. Graphik) – sowohl auf rationaler Seite („blaue Grenze“) wie auch auf emotionaler („rote Grenze“).
- Lassen Sie sich nicht durch Randthemen von Ihrer Dramaturgie und Ihren Meilensteinen abbringen. Hier zeigt sich wieder der Wert einer guten Vorbereitung: klare Meilensteine und ein grob vordefinierter Verhandlungskorridor geben Orientierung, ob Sie sich noch ‚auf Kurs befinden‘.
- Am wichtigsten: Behalten Sie die Gesprächsführung! (vgl. Phase 4) – das gibt Ihnen ein Arsenal an Möglichkeiten, dahingehende Tendenzen zu unterbinden.

Wenn sich Randthemen trotzdem nicht gänzlich vermeiden lassen:

- Solange Sie die Gesprächsführung haben, können Sie die aufgebrachten Themen gezielt ‚vorbeischwimmen‘ lassen, wenn diese Ihnen nichts nutzen und Ihre Position nicht gefährden. Oder aber Sie greifen die aufgebrachten Themen auf und hinterfragen sie, wenn sie einen Nutzen versprechen oder eine Gefahr lauern.
- Bauen Sie wieder eine Brücke zu Ihrem roten Faden.



RATIO

1b
Wenig Kredit
beim Kunden

2b
Hohe Belastbarkeit der
Verhandlung in der Endphase



1

2

1a
Schlechter
Beziehungsaufbau

2a
Emotionale Nähe
Guter Beziehungsaufbau



EMOTION

* Beziehung vs. Belastbarkeit

3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Tretminen und Türöffner

Je mehr Feingefühl Sie in Phase 7 an den Tag legen, desto erfolgreicher werden Sie das Gespräch in die gewünschte Richtung lenken. Denn die Verhandlung im engeren Sinne ist ein Drahtseilakt zwischen den Extremen ‚Druck machen‘ und ‚dann halt nicht‘.

Ziel Phase 7 (Veto)

Werden Einwände zur Sprache gebracht, gilt es, diese zu klären und auszuräumen. Bleiben Sie konstruktiv und freundlich am Ziel orientiert dran, um auch Vorwände zu erkennen und jeweils die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen.

Einwand vs. Vorwand

Zunächst müssen wir kurz die Begrifflichkeiten klären.

Der Einwand

- ist sachlich begründet.
- beschäftigt sich meistens mit Modalitäten der Lösung und stellt selten die Lösung als Ganzes in Frage.
- zieht, wenn ausgeräumt, fast immer das Commitment (siehe Phase 8) nach sich.

Einwände treten auf, wenn es in Phase 5 noch Lücken gab. Das ist per se nichts Schlimmes, die wenigsten Verhandlungen gehen völlig ohne Einwände vonstatten. Einwänden begegnen Sie, indem Sie nochmals in die Phase 5 oder 6 zurückkehren.

Der Vorwand

- steht für einen inneren, emotional geprägten Widerstand und mangelnde Bereitschaft zum Commitment, weil die Lösung nicht passt, der Bedarf falsch ermittelt wurde oder kein ausreichendes Vertrauensverhältnis aufgebaut wurde.
- beschäftigt sich selten mit Modalitäten der Lösung, sondern stellt meistens die Lösung als Ganzes in Frage.

Vorwände sind deutlich problematischer. Sie sind ein Zeichen, dass entweder die Themenanalyse oder – noch schlimmer – sogar schon der emotionale Angleich (Phase 4) völlig daneben gingen.

Ein- und Vorwände sind auf den ersten Blick oft schwer zu unterscheiden. Behandeln Sie daher zunächst alles wie einen Einwand. Vorwände machen sich dadurch bemerkbar, dass sie – sobald sie entkräftet wurden – wie in einer Kaskade immer neue Vorwände nach sich ziehen (mitunter auch zunehmend fadenscheinige). Erst nach dieser ‚Prüfeschleife‘ steigen Sie dementsprechend in Phase 4 oder 5 ein. Gerade im Fall einer fehlenden Vertrauensbasis ist das allerdings ein heikles Unterfangen. ⚡

Blickwechsel

Ein letzter Trumpf, um das ‚Ruder nochmals herumzureißen‘ und den Gegenüber in die eigene Story hineinzuziehen ist der sog. Blickwechsel. Eine Methode, die besonders dann angebracht ist, wenn die Statuswippe auf rationaler Seite stark zu Ihren Ungunsten ausschlägt und Ihnen z.B. die ‚Pistole auf die Brust‘ gesetzt wird. Fordern Sie Ihr Gegenüber auf, sich in die eigene Lage zu versetzen, um ihm Ihr Anliegen begrifflich zu machen. Dadurch senken wir den rationalen Anteil und setzen den Fokus wieder auf den emotionalen. Nur mit einem gemeinsamen Konsens besteht in diesem Falle noch die Chance Ihr eigenes Ziel zu erreichen.

Grundsätzlich ist die Veto-Phase jene Phase, in der sich zeigt, wie gut Sie auf emotionaler Ebene vorgearbeitet haben. Wie die Graphik (*linke Seite) veranschaulicht, korreliert Ihr ‚Kredit in Sachfragen‘ sehr stark mit dem Ausmaß an Vertrauen, welches Sie zuvor aufgebaut haben. Je geringer die Vertrauensbasis, desto eher begegnen Ihnen Vorwände.

3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Double Opt-In

Viele Verhandlungen scheitern noch in Phase 8. Durch Fehler an dieser Stelle – wo doch alles gewonnen scheint – haben sich schon vermeintlich erfolgreiche Gespräche in große Enttäuschungen verwandelt. Behalten Sie Ihre Roadmap bis zuletzt im Auge und die Konzentration auf die Details gerichtet!

Ziel Phase 8 (Commitment)

Räumen Sie letzte Zweifel, Unsicherheiten oder Unklarheiten aus. Zur Sicherung des konkreten Abschlusses lassen Sie sich die geklärten Modalitäten und Absprachen aus dem Mund des Gegenübers bestätigen.

Abschluss

Hier heißt es, ruhig und entschlossen bei der gewählten Lösung zu bleiben. Klären Sie souverän Fragen der Abwicklung und lassen Sie keine allzu großen Pausen mehr zu. Um es in etwas flapsigen Worten zu sagen: hier müssen Sie den Sack zumachen! Der größte Fehler, den Sie hier machen können, ist, über das Ziel hinaus zu reden – also unnötigerweise noch neue Aspekte ins Feld zu führen, wo doch der Gesprächspartner schon sein Einverständnis signalisiert hat.

Das Commitment ‚im engeren Sinne‘

Am Ende dieser Phase, wenn Sie die Zustimmung haben („Ja, so machen wir das“), gibt es noch drei wichtige Aufgaben, die in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen sind.

- 1 Fassen Sie die Absprachen/ ‚Next Steps‘ nochmals zusammen: „Das bedeutet jetzt für uns beide...“!
- 2 Sorgen Sie für sprachliche Klarheit! Es wäre sehr ärgerlich, wenn die Zusammenarbeit an unterschiedlichen begrifflichen Auffassungen scheitert.
- 3 Lassen Sie sich die Nummern 1 und 2 jeweils aus dem Munde des Verhandlungspartners/Verhandlungsführers der Gegenseite bestätigen (= Commitment). Das dient vor allem dem Zweck, ein Gefühl der Selbstverpflichtung zu etablieren.

Der Verzicht auf das eindeutige Commitment bedeutet schlicht, dem Gegenüber das berühmte ‚Hintertürchen‘ offen zu lassen. ⚡

3. Der Dialog: Das Verhandlungsgespräch (im Vertrieb)

Wie gewonnen, so zerronnen

Die Verabschiedung hat einen hohen symbolischen Wert. Denn in dieser Phase bekommt Ihr Gegenüber einen Eindruck, wie er als zukünftiger Partner ‚behandelt‘ wird. Geben Sie ihm unter keinen Umständen das Gefühl, nach Abschluss nicht mehr wichtig zu sein. Phase 9 ist spiegelbildlich zu Phase 3 zu sehen.

Ziel Phase 9 (Verabschiedung)

Bringen Sie Ihre Wertschätzung durch eine natürliche und persönliche Verabschiedung

zum Ausdruck. Schaffen Sie gleich erste Anknüpfungspunkte für zukünftige Projekte oder kommende Gespräche.

Verhandlungsende

In Phase 9 gilt es, Disziplin zu bewahren. Allzu reizvoll ist die Verlockung, dem Verhandlungspartner nicht mehr den nötigen Respekt entgegen zu bringen – unabhängig davon, ob das Gespräch einen positiven oder negativen Ausgang ausgenommen hat. Dies kann sich z.B. in Arroganz oder

Frustration ausdrücken. In beiden Fällen verspielen Sie Kredit und vergessen womöglich: ‚Man sieht sich immer (mindestens) zweimal im Leben!‘.

Denken Sie daran, auch der Pförtner gehört zum Kundenkontakt und kann durch eine unbedachte Aussage noch im letzten Moment zum Stolperstein werden.

Darum gilt: die Dramaturgie ist bis zum Verlassen des Geländes bzw. des Gastes durchziehen! ⚡

4. Der Epilog: Die Vorbereitung des nächsten Verhandlungsgesprächs

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel

Die Nachbereitung steht für eine ordentliche Aufarbeitung der Verhandlung. Je nach Umfang und Intensität können Sie zusätzliche und wertvolle Informationen über Ihr Gegenüber, vor allem aber auch über Ihr eigenes Vorgehen gewinnen.

Ziel Phase 10 (Nachbereitung)

Fixieren Sie die Ergebnisse anhand einer ordentlichen Dokumentation. Nutzen Sie die Erkenntnisse für den Aufbau bzw. die Pflege der Kundenbeziehungen.

Dokumentation

Die Nachbereitung wird gerne vernachlässigt. Dabei ist sie auch wieder Prolog und damit Grundlage von Vorbereitung und Gelingen des nächsten (Verhandlungs-) Gesprächs. Dinge, die Sie gewissenhaft dokumentieren sollten, sind:

- Beteiligte, Thema und Verlauf des Gesprächs (das Protokoll im engeren Sinne).
- Hinzu kommen (separat notiert) rationale Aspekte (‚Was war Ihrem Gegenüber wichtig?‘) und emotionale

Aspekte (‚Wie war der emotionale Gesprächsverlauf? Welche Haltungen zeigte der Gesprächspartner?‘ etc.).

- Welche Zusagen wurden gemacht und welche ‚Next steps‘ vereinbart? Halten Sie die vereinbarten Abläufe ein, stehen Sie zu Ihrem Wort!
- Tipp: Auch wenn es lästig erscheinen mag, kümmern Sie sich um das Protokoll! Das gibt Ihnen eine gewisse Deutungshoheit, stellt sicher, dass die ‚richtigen‘ Personen im Verteiler sind und verpflichtet den Gegenüber zusätzlich.

DIE SERVICEBROSCHÜREN DES BUNDESVERBANDES DER VERTRIEBSMANAGER

Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus

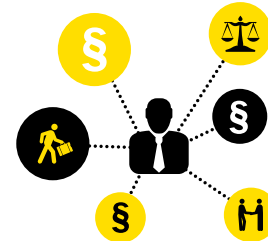
Ansätze und Anregungen von der ersten Idee bis zum Projektstart



Performance im Vertrieb Essentials der Verhandlungs- technik



Vertriebsrecht: Haftungsfallen für Vertriebsmanager



Mehrmals im Jahr veröffentlicht der Bundesverband der Vertriebsmanager Servicebroschüren, die Sie über aktuelle Themen im Vertrieb kurz und knapp informieren. Dabei sind wir stets daran interessiert, Themenschwerpunkte zu wählen, die für Sie relevant sind. Den Auftakt unserer Servicereihe macht das Thema „Customer Relationship Management: Der Auswahlprozess im Fokus“ (1.) Weitere Exemplare zu den Themen (2.) „Performance im Vertrieb. Essentials der Verhandlungstechnik“ und (3.) „Vertriebsrecht. Haftungsfallen für Vertriebsmanager“ können Sie in Kürze online unter www.bdvm.eu/informationmaterial kostenfrei bestellen.

Ihr Thema ist noch nicht dabei? Die Geschäftsstelle freut sich über Ihre Vorschläge und Ideen unter info@bdvm.eu.

Weitere Informationen zu den Leistungen des BdVM finden Sie unter: www.bdvm.eu

ANTWORTFAX 030 / 84 85 92 00

oder per E-Mail an info@bdvm.eu

Ich bin hauptberuflich als Vertriebsmanager in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig und möchte **persönliches Mitglied im BdVM** zum Mitgliedsbeitrag von 120 Euro pro Kalenderjahr werden.

Ich bin Mitglied im BdVM und möchte kostenfrei folgendes Informationsmaterial per Post bestellen:

Servicebroschüre Nr. 1 „Customer Relationship Management“

Servicebroschüre Nr. 3 „Vertriebsrecht“

Servicebroschüre Nr. 2 „Performance im Vertrieb“

Ich möchte zukünftig den Newsletter des BdVM erhalten.

Ich interessiere mich für den BdVM. Bitte lassen Sie mir unverbindlich weitere Informationen zukommen.

Name, Vorname

Geburtsdatum

Adresse (privat)

E-Mail (privat)

Telefon (privat)

Arbeitgeber

Funktion / Stellung

Adresse (dienstlich)

Telefon/-fax (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

E-Mail (dienstlich)

Rechnungsadresse: dienstlich privat

Bezahlung: per Rechnung per Bankeinzug

Bankeinzug: Hiermit ermächtige ich Sie widerruflich, den von mir zu entrichtenden Mitgliedsbeitrag bei Fälligkeit zu Lasten meines Kontos durch Lastschrift einzuziehen.

Konto-Nr.

Bankinstitut

Bankleitzahl

Wenn mein Konto die erforderliche Deckung nicht aufweist, besteht seitens des kontoführenden Kreditinstituts keine Verpflichtung zur Einlösung. Teileinlösungen werden in Lastschriftverfahren nicht vorgenommen.

Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. in der jeweils gültigen Fassung an. Ausführliche Informationen zur Satzung und Beitragsordnung des BdVM e. V. sowie zur Mitgliedschaft finden Sie auf www.bdvm.eu. **Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BdVM e. V. erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).** Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BdVM e. V. nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliederschäftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Ich bestätige meine Angaben mit meiner Unterschrift.

Datum, Unterschrift



BdVM

Bundesverband der
Vertriebsmanager

**Oberwallstraße 24
D-10117 Berlin**

Tel +49 (0) 30 / 84 85 97 300

Fax +49 (0) 30 / 84 85 92 00

info@bdvm.eu

www.bdvm.eu