

Führungstraining Modul 5: Argumentations- und Verhandlungstechniken



*Musterunternehmen
Deutschland AG*

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

LESERPROBEN

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter redaktion@trainplan.de entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Die „Zwei-Gewinner-Strategie“	6
Der Zielkonflikt zwischen zwei Verhandlungspartnern	8
Grundlagen der Kommunikation	9
Grundsätze einer erfolgreichen Kommunikation	10
Maslows Bedürfnis-Pyramide	11
Zielgerichtete Kommunikation	12
Die zehn Gebote für eine erfolgreiche Kommunikation in der Verhandlungsführung	14
1. Bereiten Sie sich perfekt vor!	14
2. Schaffen Sie eine positive Gesprächsatmosphäre!	14
3. Sprechen Sie Ihren Verhandlungspartner emotional an!	15
Kommunikationsmittel „Körpersprache – Erscheinung – Auftreten“	16
Checkliste: Körpersprache	17
4. Wer fragt, der führt!	18
Die offene Frage	19
Die geschlossene Frage	19
Die Alternativfrage	19
Taktische Fragen	20
5. Demonstrieren Sie mehr!	23
6. Hauptargumente erst am Schluss!	24
7. Ergebnisse festhalten	24
8. Vermeiden Sie Selbstverständliche Reizwörter!	24
9. Vermeiden Sie Reinformulierungen!	25
10. Versuchen Sie aus Defensivsituationen auszubrechen!	26
Argumentations- und Verhandlungstechniken	27
Übungsblatt: Nutzenargumentation Zweierschritt	28
Übungsblatt: Nutzenargumentation Dreierschritt	29
Prozess der Merkmal-Vorteil-Nutzen-Übertragung	31
Übungsblatt: Nutzenargumentation Viererschritt	32
Übungen (3 Beispiele/Zeitvorgabe: 10 Minuten)	32
Stoffsammlung mit der Satzergänzungs-Methode	33
Abbau von Hemmschwellen und Hindernissen	34
Einwandbehandlung	35
10 Verhaltensweisen bei Einwänden	35
10 dialektische Möglichkeiten zur Einwandbehandlung	36
Abfangformulierungen zur Einwandbehandlung	39
Übungsblatt 1: Einwandbehandlung	40
Übungsblatt 2: Einwandbehandlung	41
Die Grundlagen für eine erfolgreiche Verhandlungstätigkeit am Beispiel des Einkäufers	42
Verhandlungsführung oder wie Sie im Einkauf wirkungsvoll kommunizieren	42
Checkliste zur Vorbereitung für Einkaufsverhandlungen	43
Praxis-Tipps	44
Beschaffungsmarketing	45
Verhandlungsregeln	45
Höflichkeit und Stimme	46
Die Abschlussphase	47
Der Abschluss einer Verhandlung am Beispiel des Verkaufs	47
Kaufsignale	48
Die Preisargumentation	49
Psychologische Preisminimierung	50
Erfolgreiche Vorgehensweisen bei der Preisdiskussion	52
Die richtige Vorgehensweise bei Rabattgesprächen	55
Schlagkräftige Antworten für Schnäppchen-Jäger	56
Vorgehen bei der Abschlusstechnik	58
Abschluss-Techniken und Reaktionsauslöser	59
Abschlusstechnik - Probeabschluss	59

Abschlusstechnik - Zusammenfassung der Argumente.....	59
Abschlusstechnik - „Ja-Fragen-Straße“ mit Zusammenfassung.....	59
Reaktionsauslöser – Empfehlungstechnik.....	62
Reaktionsauslöser - Alternativtechnik.....	62
Abschlusstechnik - Abschluss in nebensächlichen Punkten	62
Reaktionsauslöser - Extra- oder Zusatzvorteile	62
Abschlusstechnik - Direkte Bestätigung	63
Reaktionsauslöser – Referenzen	63
Reaktionsauslöser – Reserveargument.....	63
Reaktionsauslöser - Der Ausschluss	64
Tages-Clearing	65

Leserprobe

EINLEITUNG

Die weltweite Liberalisierung der Märkte und neue Technologien mit bisher kaum absehbaren Entwicklungsmöglichkeiten sorgen für drastische Verkürzungen der Produktlebenszyklen und kennzeichnen unsere heutige Zeit.

In Zeiten der zunehmenden Umweltdynamik kommen den Verantwortlichen für Einkauf und Verkauf immer größere Zweifel, ob das praktizierte „**Sieger-Verlierer-Spiel**“ der richtige Weg ist, wie Einkäufer und Verkäufer miteinander umgehen bzw. gegeneinander kämpfen. Beide Fronten bedienen sich fairer und unfairer Waffen, lauterer und unlauterer Praktiken sowie legalen und illegalen Mitteln.

Der **Verkäufer** wird von Vorgaben und Verkaufszahlen gehetzt. Er ist einem enormen Erfolgsdruck ausgesetzt. Von ihm werden jährlich zweistellige Steigerungsraten erwartet. Kann er diese Vorgaben nicht erfüllen, wirkt sich dies negativ auf sein Einkommen aus, sein Lebensstandard sinkt.

Der **Einkäufer** wird täglich mit der innerbetrieblichen Hektik und generellem Beschaffungs- und Termindruck konfrontiert. Um die Kapitalbindung zu senken, werden die Lagerbestände immer kleiner, die Lieferung zum richtigen Zeitpunkt (Just in Time) ist heute selbstverständlich geworden.

EDV-gestützte Unternehmensabläufe wie CAE (Computer aided Engineering), CAI (Computer assisted Instruction), CAM (Computer aided Manufacturing) und CIM (Computer integrated Manufacturing) steuern Unternehmen. **Der Einkäufer als letztes „menschliches Glied“ in einer Kette von Informationstechnologien wird zum Verantwortlichen**, wenn eine dringend benötigte Lieferung nicht rechtzeitig eintrifft. Erfüllt ein Einkäufer die Anforderungen eines TQM (Total Quality Management) oder einer ISO 9000 nicht mehr, hat dies Konsequenzen für seine berufliche Weiterentwicklung.

Warum werden diese beiden Berufsgruppen gegeneinander aufgehetzt? Es muss keinen Verlierer geben, damit der andere Sieger wird!

Unternehmen und ihre Mitarbeiter können als Lieferant oder Abnehmer ausgezeichnet leben, wenn sie nur Einkaufs- und Verkaufskontakte unterhalten, die stets **beide Seiten zu Gewinnern** machen.

Einkäufer versus
Verkäufer

DIE „ZWEI-GEWINNER-STRATEGIE“

Die „Zwei-Gewinner-Strategie“ ist keine neue Theorie der Verhandlungsführung, sondern eine zeitgemäße, erfolgversprechende Denkhaltung. Sie beruht darauf, dass es bei Verhandlungen jeder Art weder „Sieger“ noch „Verlierer“ gibt, sondern beide Seiten ihr Verhandlungsergebnis als Gewinn verbuchen.

„Zwei-Gewinner-Strategie“

Am 15. Mai 1967 eröffnete der ägyptische Präsident Nasser den „Sechstagekrieg“ gegen Israel. Die Israelis wehrten sich erfolgreich, sie eroberten u. a. die gesamte ägyptische Sinai-Halbinsel und besetzten das Ostufer des Suezkanals. Der Nachfolger Nassers, Präsident Sadat, wollte im „Jom-Kippur-Krieg“ im Jahre 1973 die Sinai-Halbinsel zurückerobern. Er konnte jedoch nur einen sehr schmalen Geländestreifen des östlichen Suezkanals in seine Gewalt bringen. Sadat war darüber hinaus nicht in der Lage, zu verhindern, dass israelische Truppen im Gegenangriff Teile Ägyptens besetzten und sich bis auf rund 100 km der Hauptstadt Kairo näherten.

Die daraufhin von Henry Kissinger „erzwungenen“ Friedensgespräche führten zwar zu zwei Truppenentflechtungsabkommen, jedoch war ein Frieden noch lange nicht in Sicht.

Am 19. November 1977 reiste Präsident Sadat nach Jerusalem, um dort Friedensgespräche mit Israel aufzunehmen. Im Dezember 1977 bereits erfolgte der Gegenbesuch Begin in Kairo. Bis 1978 verliefen die Friedensverhandlungen jedoch ohne nennenswerten bzw. langfristigen Erfolg. Der amerikanische Präsident, Jimmy Carter, lud daher die beiden zerstrittenen Parteien nach Camp David bei Washington ein, um als Vermittler die Friedensgespräche aus der Sackgasse zu führen.

Am 5. September 1978 begannen die Verhandlungen in Camp David. Bereits am 17. September 1978 hatten sich Begin und Sadat geeinigt und das Abkommen unterzeichnet. Dieses Abkommen stellte die Grundlage für den späteren Friedensvertrag dar, den Begin und Sadat am 29. März 1979 in Washington unterzeichneten.

Ausschlaggebend für den Erfolg der „Camp-Davids-Verhandlungen“ war die Tatsache, dass Präsident Carter als Vermittler dafür sorgte, dass die „**Zwei-Gewinner-Strategie**“ von allen Beteiligten konsequent beherzigt wurde.

Ägypten und Israel haben in Camp David gewonnen: „Land gegen Frieden“ war das Motto!

Aus den Verhandlungen von Camp David lassen sich Erkenntnisse für Verhandlungen zwischen Einkäufer und Verkäufer ableiten:

- Gegenseitiges Vertrauen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der „Zwei-Gewinner-Strategie“.
- Eine weitere Voraussetzung für die „Zwei-Gewinner-Strategie“ ist, dass auf beiden Seiten **entsprechender Bedarf** vorhanden ist und die **entsprechende Bedarfsdeckung** von beiden Seiten als Gewinn empfunden wird.

Voraussetzungen für die „Zwei-Gewinner-Strategie“

Der Zielkonflikt zwischen zwei Verhandlungspartnern

Einkäufer und Verkäufer sind volkswirtschaftlich stark **voneinander abhängig**. Der reibungslose Fluss von Waren und Produkten, vom Hersteller über die verschiedenen Wertschöpfungsstufen und den Handel bis hin zum Konsument bzw. Anwender, ist durch diese Abhängigkeit erst möglich. **Einkäufer und Verkäufer** ziehen am selben Strang und sogar gemeinsam in dieselbe Richtung!

Da diese übergeordnete, gemeinsame Funktion nicht oder nicht richtig erkannt wird, entwickeln **Einkäufer und Verkäufer** gegensätzliche Aktivitäten und Ziele. Jede Seite versucht innerhalb einer Verhandlungsrunde als Sieger hervorzugehen. **Diese Einstellung verhindert vielfach die Chance, in einer Verhandlung ein Ergebnis zu erreichen, das den Bedürfnissen beider Seiten gerecht wird.**

Wann immer die übergeordnete, gemeinsame Funktion von Einkäufer und Verkäufer erkannt und akzeptiert wird, werden beide Verhandlungsseiten von den „Sieger-Verlierer-Spielchen“ abrücken und Gespräche führen, ...

- aus denen **beide Seiten als Gewinner** hervorgehen!
- in denen **miteinander verhandelt** und nicht gegeneinander gekämpft wird!
- in denen **sinnvoll und richtig gehandelt** wird!
- in denen die **Bedürfnisse beider Seiten** beachtet und befriedigt werden!
- in denen die **Alltagsarbeit mehr Spaß macht**, weil beide Seiten erfolgreich und motiviert sind!
- in denen die **Angst vor schwierigen Verhandlungen weicht**, weil beide Seiten nicht verlieren können!

Ein Grund für den Konflikt ist im **emotionalen Bereich** des Menschen zu suchen. Jeder Einkäufer weiß, dass die Verkäufer, die ihn besuchen, fachlich hervorragend geschult und laufend psychologisch, rhetorisch und dialektisch trainiert werden. Im Unterbewusstsein des Einkäufers keimt neben einer berufsspezifischen Portion Misstrauen auch die Angst, diesem speziell geschulten und trainierten Verhandlungspartner unterlegen zu sein.

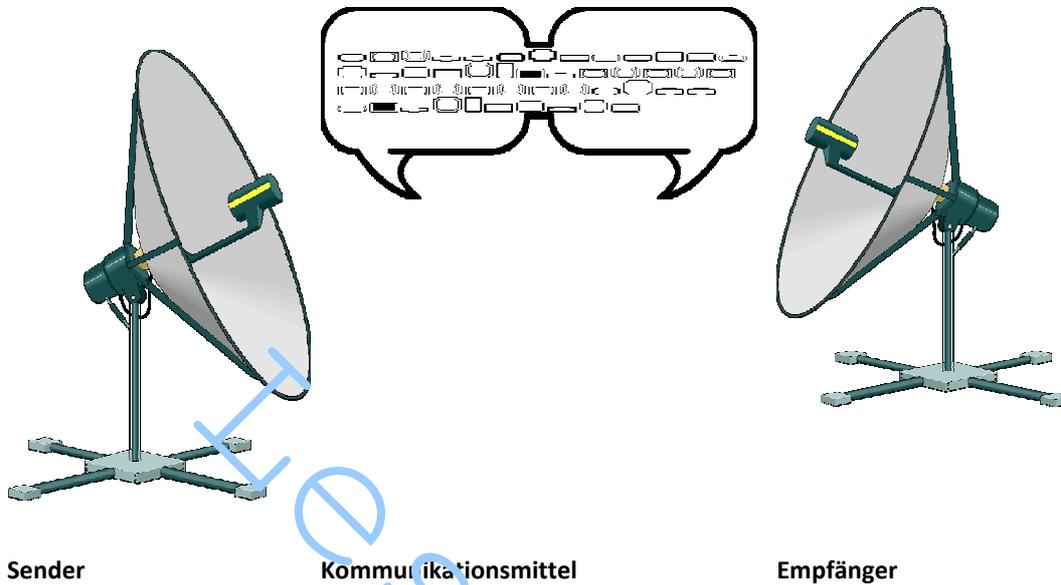
Als Folge beginnt der Einkäufer aus seiner sicheren Position heraus als „Hausherr“ mit dem „Sieger-Verlierer-Spiel“ und vergibt damit die Möglichkeit, ein Gespräch mit zwei Gewinnern zu führen. Wie können Sie sich als Einkäufer auf ein „Zwei-Gewinner-Gespräch“ vorbereiten?

Zielkonflikt

Erkennen der
gemeinsamen Funktion

Konfliktursache

Grundlagen der Kommunikation



Eine Kommunikation kommt nur zu Stande, wenn alle drei Komponenten vorhanden sind: Als **Sender** und **Empfänger** in Verhandlungen fungieren Menschen. Die wichtigsten **Kommunikationsmittel** sind die Sprache, Bilder, Symbole und Schrift sowie auditive (hörbare) und visuelle (sichtbare) Reize.

Ziel der Kommunikation zwischen Menschen (z. B. Einkäufer und Verkäufer) ist es häufig, den Empfänger einer Nachricht im Sinne des **Senders** zu **beeinflussen** bzw. zu **einem bestimmten Verhalten anzuregen**.

Ein **Monolog** liegt vor, wenn der Sender nur sendet und der Empfänger nur empfängt (zuhört). Dabei können Missverständnisse und Informationsverfälschungen auftreten.

Ein **Dialog** liegt vor, wenn sich Sender und Empfänger in ständigem Wechsel in ihrer Funktion als Sender und Empfänger gegenseitig ablösen. Dabei können Missverständnisse und Informationsverfälschungen durch Rückfragen vermieden werden. Der Dialog dient dem Austausch von Ideen, Meinungen und der Informations- und Meinungsbildung.

Richtig kommunizieren

Grundsätze einer erfolgreichen Kommunikation

Denken Sie positiv!

Der Mensch wird zu 80 % durch das Unterbewusstsein gesteuert. In der heutigen Informationsflut, die über einen Einkäufer hereinbricht, bildet eine positive Eigenprogrammierung als Verstärker der eigenen Motivation eine wirksame Gegenmaßnahme und die Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation.

Erfolgreich
kommunizieren

Denken und sprechen Sie positiv!

Passen Sie Ihre Denk- und Sprechweise der neuen Zielsetzung „Zwei-Gewinner“ an, um ein Verhandlungsziel zu erreichen, das die Bedürfnisse beider Seiten befriedigt. Sprechen Sie weniger von „ICH“ und „UNS“. Formulieren Sie mit „SIE“ und „IHR“, bauen Sie im Dialog ein verbindendes und verbindliches „Wir-Gefühl“ auf.

Hören Sie aktiv hin!

Mindestens 50 % aller Kommunikationshandlungen liegen im Bereich des Hinhörens. Hören Sie aktiv hin. Es erspart Ihnen im Verlauf des Verkaufsgespräches viel Zeit für eine lange Angebotsphase.

Aktives Hinhören und Verbalisieren der Antworten helfen, eine gemeinsame Sprachebene zu finden. Der Gesprächspartner fühlt sich ernst genommen. Gleichzeitig erhöht sich der Informationsanteil, der einen partnerschaftlichen Dialog fördert und dem Verkäufer hilft, den Verhandlungspartner besser einzuschätzen.

Hören Sie aktiv hin: mit Ihrem Körper (Haltung, Gestik, Mimik), mit Ihren Sinnesorganen (hören und sehen) und Ihrer Aufmerksamkeit (hinhören, fragen, wiederholen und zusammenfassen). Dadurch stellen Sie sicher, dass das Gleichgewicht in der Gesprächsführung bewahrt wird: eine Grundvoraussetzung für eine positive Gesprächsatmosphäre.

Motivieren Sie Ihren Gesprächspartner!

Motivierende Gespräche führen Sie, indem Sie durch aktives Hinhören die Bedürfnisse Ihres Gesprächspartners erkennen. Diese können Sie im Verhandlungsgespräch direkt oder indirekt ansprechen (Bedürfnis-Pyramide von A. Maslow). Ziel ist es, die Bedürfnisse und Wünsche als Einkäufer klar aufzuzeigen, damit der Verkäufer die reale Chance hat, diese mit seinem Produkt oder seiner Dienstleistung rationell zu befriedigen.