



Erfolgreiche Verhandlungen mit dem 3D-Effekt

Frank Przybylski

Erfolgreiche Verhandlungen mit dem 3D-Effekt

Leitfaden für die Praxis im B2B-Vertrieb

Mit Zeichnungen von Jörg Schmidt

Frank Przybylski
DVAK Deutsche Vertriebs Akademie GmbH
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-658-21113-4 ISBN 978-3-658-21114-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21114-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Zeichnungen: Jörg Schmidt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

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

Wer wagt, gewinnt.

Vorwort

Der Weise ist friedliebend, aber er kennt keine Kompromisse. Der gewöhnliche Mensch macht Kompromisse, aber ist nie friedliebend.

Konfuzius

Dieses Zitat von Konfuzius gibt am besten den ersten Auslöser für dieses Buch wieder. Das Wort „Kompromiss“ und die immer wiederkehrenden Diskussionen, ob der Kompromiss gleich einer Win-win-Situation ist. Mein Gedanke in diesen Diskussionen war oft: „Diese Diskussionen sind druckreif.“ Der zweite Auslöser war die Frage meiner Seminarteilnehmer, welches Buch ich zum Thema „Verhandlungen“ empfehlen würde. Ich musste immer wieder mit einer langen Liste von Büchern antworten. Als ich Freunden und Kollegen von der Idee erzählte, ein Buch rund um das Thema „Verhandlungen“ zu schreiben, reichte das Spektrum der Reaktionen von: „Gibt es das denn nicht schon?“, bis hin zu „Das wird aber auch Zeit.“ Und genau dieses Spektrum spiegelt auch wider, was ich selbst über dieses Buchprojekt dachte, bevor ich mit einem ersten Grobkonzept begann. Ja, es gibt bereits Bücher, die sich mit Verhandlungen und Verhandlungstechniken beschäftigen. Aber irgendwie waren diese Bücher für mich bisher unvollständig. Jedes Buch für sich hat seine Daseinsberechtigung, und die Kollegen haben auf teils spannende Art und Weise niedergeschrieben, welche Aspekte Sie in Verhandlungen berücksichtigen können bzw. sollten. Und dennoch. Es fehlte mir persönlich immer irgendetwas.

Wie dieses Buch entstand

Die Idee für dieses Buch besitzt tatsächlich einen klar definierten Geburtsort. Es ist das Gate A63 auf dem Züricher Flughafen. Das genaue Geburtsdatum kann ich leider nicht mehr bestimmen. Es muss aber ein Mittwoch- oder Freitagabend gewesen sein. Diese beiden Wochentage sind die Tage, an denen traditionell meine Verhandlungstrainings in der Schweiz enden. Und genau nach diesen Trainings kam bei mir immer wieder der Gedanke hoch, dass es ein besseres Buch zum Thema „Verhandlungen“ geben müsste. Viele wichtige Aspekte zu Verhandlungen sind schon heute in Büchern beschrieben. Und sicher kann man zu bestimmten Aspekten unterschiedliche Sichtweisen haben. Auch in

diesem Buch ist dies an der einen oder anderen Stelle der Fall, wenn Sie die nachfolgenden Seiten lesen. Was mir jedoch fehlte, war ein Buch, welches sich von A bis Z mit allen relevanten Aspekten beschäftigt, die Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie in Verhandlungen eintreten. Einzelaspekte aus dem gesamten Verhandlungsprozess finden sich in verschiedenen Büchern. Einige Bücher beschäftigen sich mit Taktiken, andere damit, wie Sie Menschen lesen können, und wieder andere legen einen starken Fokus auf das Auflösen schwieriger Verhandlungssituationen. Nach diesen Trainings, eben am besagten Gate A63 von Zürich nach Köln/Bonn, blieb ich mit der Erkenntnis zurück, ein echtes Nachschlagewerk für interessierte Verhandlungsführer, in der von mit gewünschten Art, noch nicht gefunden zu haben. Ein Buch, in das Sie einfach hineinschauen, wenn Sie im Rahmen einer Verhandlung noch einmal einzelne wichtige Punkte nachschlagen wollen. Quasi ein Soll-Ist-Vergleich im Vorfeld Ihrer Verhandlung. Nun ist ein Gate am Flughafen alles andere als eine Quelle der Kreativität. Und so bedurfte es einer ganzen Reihe von Flügen, bis der Gedanke eines solchen Nachschlagewerkes endgültig reifte.

Was dieses Buch anders macht

Viele Bücher besitzen einen sehr theoretischen Charakter. Sie schildern auf wissenschaftlicher Basis kommunikative Erkenntnisse, die Sie in Verhandlungen einsetzen können. Und wie Sie wissen, ist Papier sehr geduldig. Es erduldet tatsächlich eine Menge. Und Menge bzw. Länge ist genau das, was ich Ihnen gerne ersparen möchte. Dieses Buch soll Ihnen Tipps und Tricks aus der Praxis vermitteln. Daher sind die einzelnen Unterpunkte dieses Buches auch auf die wirklich wichtigen und wesentlichen Aspekte reduziert. Es geht um das, was in der Praxis tatsächlich funktioniert bzw. Ihnen in einer Verhandlung wirklich von Nutzen sein kann. Verhandlungen besitzen ähnliche Merkmale, egal ob es sich im Business-Kontext um Preisverhandlungen oder Gehaltsverhandlungen handelt oder Sie im privaten Umfeld mit Ihrer Frau darüber verhandeln, welches Urlaubsziel Sie im kommenden Jahr ansteuern. Es gibt zwei oder mehr Parteien, die miteinander verhandeln, und es gibt einen mehr oder weniger stringenten Prozess, wie dieses Verhandeln vonstattengeht. Und genau diese drei großen Blöcke, nachfolgend Dimensionen genannt, beleuchtet dieses Buch: Sie bzw. Ihre eigene Verhandlungspartei, Ihre Verhandlungspartner, mit denen Sie den Sachverhalt verhandeln, und die Verhandlungsführung als ein Prozess, der bereits vor dem Verhandlungstermin beginnt und nach dem Verhandlungserfolg endet.

Es ist mir ein Anliegen, Ihnen möglichst jeden einzelnen Aspekt mittels eines konkreten Beispiels aus der Praxis zu untermauern. Ein derartiges Beispiel ist aus meiner Erfahrung die einzige Möglichkeit, um diesen Aspekt für Sie bestmöglich erlebbar zu gestalten. Denn Erleben heißt Verinnerlichen. Zu diesem Zweck stelle ich Ihnen einen lieben Freund in diesem Buch zur Seite. Mit Peter Schmitz steht Ihnen jemand zur Verfügung, der Sie in den jeweiligen Themenstellungen an seinem persönlichen Verhandlungsalltag teilhaben lässt. Und da Verhandlungen sowohl im beruflichen wie auch privaten Kontext stattfinden, begleiten Sie Peter Schmitz eben auch in diesen unterschiedlichen

Kontexten bei seinen Verhandlungen. Damit Sie diesen geschätzten Freund etwas näher kennenlernen können, stellt er sich Ihnen im nachfolgenden Kapitel vor.

Wie Sie dieses Buch lesen können

Mit diesem Buch stelle ich Ihnen drei Werkzeuge in einem zur Verfügung.

1. In erster Linie natürlich ein Buch, in welches Sie gedanklich abtauchen können, wenn Sie sich mit der Gesamtthematik des Verhandeln beschäftigt werden möchten. Ein Glas Tee, ein bequemer Stuhl, etwas Zeit. Das ist alles, was Sie brauchen, um dieses Buch als Rundumschlag zu Verhandlungen zu ergründen.
2. Wenn Ihnen dazu die notwendige Zeit fehlt, betrachten Sie dieses Buch einfach als Nachschlagewerk. Sollte es im Rahmen einer Verhandlung einen Aspekt geben, den Sie noch einmal vertiefen möchten oder bei dem Sie prüfen möchten, inwieweit Sie bereits optimal aufgestellt sind, dann können Sie in diesem Buch gezielt nachschlagen.
3. Die dritte Stufe oder das dritte Werkzeug ist für diejenigen unter Ihnen, die noch weniger Zeit haben. Für Sie sind in Kap. 7 Checklisten zusammengestellt. Anhand dieser Checklisten können Sie vor, während oder nach einer Verhandlung überprüfen, ob es noch unberücksichtigte Aspekte innerhalb Ihres Verhandlungsprozesses gibt, die Ihnen von Vorteil sein könnten.

Leser, Leserinnen, LeserInnen oder Lesende?

Noch ein Wort. In diesem Buch verwende ich immer wieder Bezeichnung wie: Vertriebsmitarbeiter, Gesprächspartner oder Verhandlungspartner. Selbstverständlich ist mit diesem Ausdruck auch der weibliche Vertriebsmitarbeiter bzw. die Vertriebsmitarbeiterin gemeint. Gleiches gilt für Gesprächspartner und Verhandlungspartner. Um Ihnen im Weiteren das Lesen dieses Buches angenehmer zu gestalten, verzichte ich bewusst auf jeglichen Versuch, eine Kombination von weiblichen und männlichen Begrifflichkeiten wie etwa VertriebsmitarbeiterInnen zu verwenden. Die weiblichen Leser mögen mir dies bitte nachsehen. Mit der Verwendung des Begriffs Vertriebsmitarbeiter, ist in keinster Weise eine Geringschätzung der Leserinnen beabsichtigt.

Dr. Frank Przybylski

Danksagung

Mein Dank gilt in erster Linie den vielen Seminarteilnehmern, die mit ihren Fragen und ihrer Literatursuche den Anstoß zu diesem Buch gegeben haben. Die Heterogenität dieser Seminargruppen hinsichtlich Branchenzugehörigkeit, Erfahrungen und Herausforderungen war ein wichtiger Aspekt bei der Entstehung dieses Buches. Sie lieferte wertvolle Impulse in der Betrachtung der drei Verhandlungsdimensionen. Jörg Schmidt verdanke ich die wunderbaren Skizzen zu unserem Protagonisten Per Schmitz. Vielen Dank für die kreative Umsetzung meiner wüsten Ideen.

Meiner Assistentin Magdalena danke ich für die Geduld, die Texte wieder und wieder zu lesen. Der besondere Dank gilt meiner Frau Alexandra, die einerseits an vielen Abenden als Sparringspartner in der Ideenfindung und Ausformulierung fungierte. Andererseits besaß sie auch in schwierigen Phasen die Geduld mit mir und trug so zum Gelingen des Buches bei. Frau Angela Meffert sei an dieser Stelle dafür gedankt, dass sie als meine Lektorin an dieses Buch geglaubt hat.

Inhaltsverzeichnis

1 Gestatten: Peter Schmitz	1
2 Verhandeln – hier und heute	3
2.1 Hier – Verhandeln ist überall	4
2.2 Heute – Verhandeln durchläuft starke Veränderung	6
3 Die drei Dimensionen des Verhandeln	15
4 Die erste Dimension des Verhandeln – Prozess und Struktur	21
4.1 Verhandlungen als strukturierter, kommunikativer Prozess	22
4.2 Informationen sind ein Muss	25
4.3 Fachlich-sachliche Vorbereitung	26
4.3.1 Interne Informationen – Welche Interna Sie wissen müssen	26
4.3.2 Externe Informationen – Struktur durch die Vertriebszwiebel	30
4.3.3 Interne Informationsbeschaffung – Schlüsselfaktor ist gelebter Vertrieb	34
4.3.4 Externe Informationsbeschaffung – Sie können nicht genug wissen	35
4.4 Mental-emotionale Vorbereitung	36
4.4.1 Zielsetzung – Stärke durch das Setzen von Zielen	36
4.4.2 Lassen Sie sich nicht zur Schlachtbank führen – Ihr Plan B	40
4.4.3 Positives Setting – Konditionieren Sie sich auf Erfolg	43
4.4.4 Informationsaufnahme – Steigerung mittels Defokussierung	46
4.4.5 Seitenwechsel – Sicherheit durch Perspektivwechsel	48
4.5 Verhandlungen beginnen vor dem Verhandeln	50
4.5.1 Die richtige Strategie – Für Sie, Ihre Produkte und Ihren Markt	51
4.5.2 Win-win-Situation – Ein Kompromiss reicht nicht	53
4.5.3 Sie stehen sich selbst im Weg – Ihr Menschenbild beeinflusst Ihr Verhandeln	54

4.5.4	Ein Weg zur Win-win-Situation – Das optimierte Harvard-Prinzip	56
4.5.5	Taktiken – Zielsetzung, kontraproduktive Wirkung und Beispiele.	59
4.6	Verhandeln über lange Zeiträume	64
4.6.1	Beziehung ist der Schlüssel	64
4.6.2	Organisatorische Schwachstellen.	67
4.6.3	Kommunikationsmatrix als interne Firewall	68
4.7	Nachbereitung Ihrer Verhandlungen	70
	Literatur.	72
5	Die zweite Dimension des Verhandeln – Sie selbst in der Verhandlung	73
5.1	Wertschätzend in der Kommunikation.	74
5.1.1	Annahmen wertschätzender Kommunikation – Regeln zur Reflexion	74
5.1.2	Optimierter Zugang zu Ihren Gesprächspartnern – Beziehung und Vertrauen aufbauen	77
5.1.3	Wahrnehmung versus Interpretation – Achten Sie auf die echten Informationen	81
5.1.4	Verhandeln über alle fünf Sinne – Sinneskanäle zur legitimen Manipulation	84
5.1.5	Aktives Zuhören – Mehr und tiefer gehende Informationen erhalten.	90
5.1.6	Positive Sprache– „Allergene“ in Ihrer Kommunikation.	97
5.1.7	Fragen – Die richtigen zum richtigen Zeitpunkt	103
5.1.8	Dramaturgie öffnender Fragen – Die richtige Reihenfolge steigert den Nutzen.	111
5.2	Stark in der Sache	114
5.2.1	Kommunikation – Abbild Ihres Inneren	114
5.2.2	Statussignale für sich nutzen – Wie Sie groß und stark werden.	125
5.2.3	Der kraftvolle Konjunktiv – Angelsachsen lieben Sie in Verhandlungen	131
5.2.4	Preisnennung– Trauen Sie sich ruhig.	133
5.2.5	Verhandeln Sie nutzenzentriert – Leistungen, Vorteile und Nutzen	137
5.2.6	Nein sagen – Beziehen Sie Stellung	140
5.2.7	Psychologische Effekte – Legitime und unauffällige Steuerungsmöglichkeiten.	143
5.2.8	Emotionaler Notfallkoffer – Wenn Stress Sie angreifbar macht	150
	Literatur.	154

6 Die dritte Dimension des Verhandeln – Ihr Gesprächspartner in Verhandlungen	157
6.1 Wirkliche Interessen identifizieren	158
6.1.1 Positionen versus Interessen – Worum es wirklich geht	158
6.1.2 Metamodell der Sprache– Bedürfnisse hinter den Positionen finden	160
6.1.3 Interessen haben eine Reihenfolge – Primär-, Sekundär- und Tertiär-Interessen	162
6.2 Lösungsmöglichkeiten gemeinsam entwickeln	165
6.2.1 Ihr Playing Field – Große Spielfelder bieten viele Lösungen	167
6.2.2 Lösungsmöglichkeiten in Lösungen überführen – Kreativitätstechniken	170
6.3 Verhandlungspartner im Lösungsprozess entschlüsseln	171
6.3.1 Kommunikationstypen – Optimierter Zugang in Gespräch und Prozess	171
6.3.2 Sensorisch-basierte Sprache – Worte als Spiegel der Sinne	185
6.3.3 Verdeckte Botschaften entschlüsseln – Der Weg zum Lügendetektor	188
6.4 Schwierige Situationen meistern	215
6.4.1 Machen – Dürfen, Können und Wollen	216
6.4.2 Umgang mit verbalem Widerstand – Killerphrasen, Totschlagargumente und Co.	218
6.4.3 Taktische Spielereien – Lernen Sie von der „Radarfalle“	226
6.4.4 Dirty Tricks – Grenzüberschreitung in Verhandlungen	232
6.4.5 Verbale Deeskalation – Hochemotionale Gesprächspartner in Verhandlungen	233
Literatur	238
7 Checklisten	239
7.1 Vorbereitung	239
7.2 Im Gespräch	240
7.3 Nachbereitung	240
Schlusswort	243
Sachverzeichnis	245