

# Verhandlungen gewinnen

Wortprotokoll (Stand: 5.7.2006)

## 1. Begrüßung und Rückblick

(ca. 10 Minuten)

(03-Teilnehmer-Titelblatt(Kaluza))

Schön, dass Sie wieder dabei sind.

Was haben Sie umgesetzt aus dem Modul „Gewinner-Teams“ von und mit Erich Rutemöller (sehen Sie doch einmal auf Ihren persönlichen Aktionsplan)?

- Im Team erreichen alle mehr (Einstiegsübung)
- Zehn Schritte zum effektiven Team
- Teambildungsprozess (Forming, Storming, Norming, Performing)
- Aufgaben eines Teamleiters
- Regeln, ungeschriebene Gesetze und Rituale einführen
- Teamrollen besetzen
- BBB

## 2. Einstiegsübung

(ca. 36 Minuten)

(04-Teilnehmer-Übung-Einstiegsübung-1(Kaluza))

(05-Teilnehmer-Übung-Einstiegsübung-2(Kaluza))

Bei der heutigen heutigen Einstiegsübung zum Thema „Die Kunst der Verhandlungsführung“ geht es um viel – es gibt für die besten Verhandler eine tolle Prämie zu gewinnen (und im wesentlichen wieder viel Ehre). Deshalb strengen Sie sich an!

Wir werden heute herausarbeiten, dass jede Führungskraft ein guter Verhandler und auch Verkäufer sein muss – nämlich Verkäufer seiner Ideen, Konzepte und Überzeugungen.

Wir teilen uns für die Übung in 2er-Teams auf. Jedes Team besteht aus einem Verkäufer und einem Einkäufer – einigen Sie sich, wer welche Rolle spielt.

Der Verkäufer soll dem Einkäufer dieses Paket Süßigkeiten (24er-Box Ferrero Yogurette – Preis ca. 2,19) verkaufen. Es geht im übertragenen Sinne um den Auftrag von 100.000 Packungen. Deshalb ist es wichtig, den Preis pro Packung gut zu verhandeln. Jedes Cent mehr oder weniger bedeutet demnach 1.000,-- EUR. Beide Parteien erhalten von mir gleich Detailinformationen, die unbedingt eingehalten werden müssen. Besser Sie zeigen die Informationen Ihrem Verhandlungspartner nicht!

Gewinner wird der Verkäufer, der den höchsten Preis aushandelt und der Einkäufer, der den niedrigsten Preis erzielt.

Überlegen Sie sich kurz eine Verhandlungsstrategie (2 Minuten)

So, das Spiel beginnt – verhandeln Sie jetzt ! (ca. 5-10 Minuten)

Einigen Sie sich bitte jetzt auf einen Preis und schreiben ihn auf das Blatt.

Lassen Sie uns die Preise sammeln (auf dem Flipchart).

Gratulation der bester Verkäufer und beste Einkäufer erhalten die Siegerprämie!

Erkenntnisse und Fazit:

## Verhandlungen gewinnen

Wortprotokoll (Stand: 5.7.2006)

- Die Vielfalt der ausgehandelten Preise zeigt uns, dass es keinen richtigen Preis gibt
- Jedes Cent bedeutet erhebliche finanzielle Gewinne bzw. Einbußen – deshalb verdienen gute Verhandler zu Recht ihr Geld
- In der Realität erhalten auch die teureren Anbieter Aufträge (sonst gäbe es ja nur noch einen – den preisaggressivsten – Anbieter (Siehe Lopez bei VW, der vergeblich versucht hat, alle Aufträge bei einem Lieferanten zu platzieren. Ziel war niedriger Preis, Ergebnis war Abhängigkeit vom einzig verbliebenen Lieferanten)

### 2a. Übung I (Preisverhandlung)

(ca. 10 Minuten)

(06-Teilnehmer-Übung-Preisverhandlung(Kaluza))

(07-Teilnehmer-Übung-Preisverhandlung-Auflösung(Kaluza))

Was haben Sie getan, um den Preis hochzuhalten bzw. den Preis zu drücken?  
Fragen wir zuerst die Sieger der Übung. (Zettel austeilen und Argumente sammeln)

Hier habe ich einige wichtige Erkenntnisse, die uns in Zukunft helfen, den Preis hoch zu halten (oder im übertragenen Sinne die Argumentation, den Vorschlag etc.)

### 3. Lernziele

(ca. 3 Minuten)

(08-Trainer-Lernzielfolie(Kaluza))

Folgende Fragen wollen wir heute beantworten.

### 4. Vita Kaluza

(ca. 4 Minuten)

Unser heutiger Video-Referent ist Herr Johannes Kaluza! Er ist ein ausgesprochen cleverer und erfolgreicher Verhandler.

Was hat Herr Kaluza in seinem Leben bisher in dieser Beziehung geleistet?

Er war lange Jahre in führenden Verkaufspositionen bei Konzernen wie Unilever und EckesGranini tätig. Bei Unilever als Key Account Manager für milliardenschwere Kunden wie Tengelmann, bei Eckes als Geschäftsführer Marketing unter anderem zuständig für Akquisitionen und Firmenkäufe. Hier hat er erfolgreich Verhandlungen zum Abschluß gebracht.

Sein Meisterstück machte Kaluza vor einigen Jahren, als er im Rahmen eines Management Buyouts aus dem Degussa – Konzern eine Tochterfirma herauskaufte und seitdem Geschäftsführender Gesellschafter des marktführenden Essig- und Zitronensaftherstellers in Deutschland ist. Das von ihm eingefädelt Geschäft wurde über eine Venture Capital Firma finanziert – diese Firma stieg nach 2 Jahren mit einem Gewinn von mehreren Millionen Euro wieder aus und Kaluza ist seitdem Alleineigentümer und freut sich, diesen kerngesunden Produktionsbetrieb nun zu leiten. Von seinem Verhandlungsgeschick können wir sicher viel lernen.

### 5. Inhalte-Protokoll austeilen

(ca. 1 Minute)

## **Verhandlungen gewinnen**

**Wortprotokoll (Stand: 5.7.2006)**

(09-Teilnehmer-Inhaltsprotokoll-Blancs(Kaluza))

6. Video vorführen (ca. 26 Minuten)

Nach dem Video: Bitte kurz notieren, was für Sie an Wesentlichem drin war; worüber sollten wir nach der Pause diskutieren?

7. Pause (ca. 30 Minuten)

(10-Trainer-Inhaltsprotokoll(Kaluza))

Inhalte-Protokoll-Auflösung austeilen

8a. Übung I (Verhandlungsablauf) (ca. 10 Minuten)

(11-Teilnehmer-Übung-Verhandlungsablauf(Kaluza))

Beginnen wir mit einem kurzen Rückblick auf die Einstiegsübung:

Was war Ihr Konzept, Ihre Strategie für das bevorstehende Kritische Gespräch?

Hatten Sie einen Plan? (Sammeln von Vorschlägen)

Wie wir sehen, fehlt uns im Grunde ein strukturiertes Ablaufkonzept als Denkraum. Dieses wollen wir uns aufbauen, um in Zukunft ein tragfähiges Gerüst für Verhandlungen zu haben.

Was sind also die 7 Schritte vom „Nein“ zum „Ja“

Wenn wir dieses Vorgehenskonzept grundsätzlich so akzeptieren, können wir uns an die Details machen. Eines ist klar, dass jeder von uns dieses Konzept für die eigenen Gesprächssituationen modifizieren wird.

8b. Übung II (Gesprächseinstieg) (ca. 25 Minuten)

(12-Teilnehmer-Übung-Gesprächseinstieg(Kaluza))

(13-Teilnehmer-Übung-Gesprächseinstieg-Lösung(Kaluza))

(24-Unterlage-66Fragen(Kaluza))

Lassen Sie uns den ersten Schritt einer jeden Verhandlung, die Sympathiephase, analysieren: Wir wissen aus vielen Untersuchungen aus der Kommunikationsforschung, dass die Beziehungsebene (Gefühle, Emotionen, Bilder) klar die Inhaltsebene (Zahlen, Daten, Fakten) dominiert: Es gilt die Faustregel 70/30. Und diese 70% Gefühl stellen sich zum einen intuitiv beim Gesprächspartner ein (er kann sein Gefühl nicht manipulieren oder rational steuern), und zum anderen wird er in sehr kurzer Zeit „entscheiden“, ob der Gegenüber sympathisch oder unsympathisch überkommt (Faustregel: in der ersten Minute des Gesprächs).

Deshalb wissen Verkaufsprofis, dass sie gleich zu Beginn die Chemie stimmen muss. Das können wir nun dem Zufall überlassen („ich bin so wie ich bin“) oder wir können etwas nachhelfen, damit der Gegenüber uns schätzt!

## Verhandlungen gewinnen

Wortprotokoll (Stand: 5.7.2006)

Diskutieren Sie bitte mit Ihrem Nachbarn die Möglichkeiten, sich die 70% des Gegenübers zu „holen“

Später die Erkenntnisse des Publikums am Flipchart sammeln.

Fazit:

- Auflösungschart
- U.U. 66-Fragen verteilen (Vorbereitung für guten Smalltalk)
- Ambiente
- Lust aufs Gespräch vermitteln
- Äußerlichkeiten (Kleidung, Ohrring, Tattoo...)

### 8c. Übung III (Informationsphase) (ca. 8 Minuten)

Die zweite Gesprächsphase dient der Informationsgewinnung – sprich welche Bedürfnisse, Wünsche und Anforderungen hat der Gesprächspartner.

Die eigenen Bedürfnisse kennen Sie ja bereits, deshalb gilt es an dieser Stelle, den anderen zu Wort kommen zu lassen und ihn mit gezielten Fragen dazu zu bringen, seine Position auszudrücken.

Vorsicht: Vielleicht kennen Sie bereits die Bedürfnisse des Gegenübers (wie oft bei dem Ehepartner). Sorgen Sie trotzdem, dass der Andere diese selbst artikuliert (und damit wiederholt bzw. in dieser Situation doch eine etwas andere Sichtweise der Dinge entwickelt als Sie dachten)

Es gilt die Formel:

- Fragen öffnen den Gesprächspartner und signalisieren Interesse
- Feststellungen sorgen für Passivität oder gar Aggressivität beim Gegenüber („Woher wollen Sie den wissen, dass ich....“)

Erst wenn klar, was der Andere (subjektiv) will, sollte die Nutzen- und dann die Produktphase kommen.

Was wussten Sie in der Einstiegsübung über ihren Gesprächspartner? Vermutlich zu wenig (Persönliches, Stimmung, Verhandlungsziel, Wissen um Marktpreise...)

### 8d. Übung IV (Machtfaktoren) (ca. 25 Minuten)

(14-Teilnehmer-Übung-Machtfaktoren(Kaluza))

(15-Teilnehmer-Übung-Machtfaktoren-Ergebnisse(Kaluza))

Ein wichtiges Element bei jeder Verhandlungssituation ist, sich seiner Machtfaktoren bewusst zu werden (und die der anderen Seite).

Diskutieren Sie bitte im 3er-Kreis anhand einer konkreten Verhandlung aus Ihrem Alltag, welche Machtfaktoren sich da ergeben.

Fazit:

- Meine Akquisitionsstrategie, die mir Macht gibt, funktioniert wie die bei Versicherungen: Der Lebensversicherung ist es völlig egal, wann Sie sterben,

## Verhandlungen gewinnen

Wortprotokoll (Stand: 5.7.2006)

ob morgen oder mit 100. Warum: Weil im Durchschnitt wissen die Versicherungen, dass Männer ca. 74 Jahre alt werden und Frauen ca. 80 – somit können sie entspannt der Zukunft entgegensehen. So mache ich es auch. Ich versuche jedem Interessenten klar zu machen, dass ich den Auftrag gerne hätte, bin aber bereits zufrieden, wenn ich die beste Nr. 2 bin. Denn oft kann oder will der Kunde jetzt nicht mit mir abschließen (Anderer Lieferant ist konkurrenzlos billig; Anderer Lieferant ist persönlicher Bekannter; Anderer Lieferant hat noch einen gültigen längerfristigen Vertrag...) Aber wie bei der Lebensversicherung kann ich warten, dass ein Lieferant die Preise erhöht, oder die Freundschaft zu Ende geht, es Probleme gibt etc. Dann rutsche ich zur Nr. 1 hoch. Das gibt mir eine gewisse Machtposition (nicht auf den Auftrag jetzt angewiesen zu sein)

- Auflösungschart
- Geld, finanzielle Mittel
- Treue, belastbare Beziehung

### 8e. Übung V (Einwandbehandlung)

(ca. 20 Minuten)

(16-Teilnehmer-Übung-Einwände(Kaluza))

(17-Teilnehmer-Übung-Einwände(ergebnisse))

Kommen wir zur Einwandphase – eine oft entscheidende Phase der Verhandlungsführung:

Was ist der Unterschied zwischen Einwand und Vorwand?

- Vorwand: Subjektives Scheinargument (vorgeschobenes, eigentlich irrelevantes Argument)
- Einwand: Objektives Gegenargument (objektiv, also wichtig zumindest aus der Sicht des Gegenübers – egal, ob tatsächlich objektiv)

Ziel ist es, dass Sie sicher sind, dass es sich um einen Einwand handelt, sonst argumentieren Sie an dem tatsächlichen Problem vorbei (Beispiel: Wenn ich einen Anzug kaufen möchte und er ist mir zu teuer, dann sage ich dem Verkäufer, dass ohne die Einwilligung meiner Ehefrau nichts entschieden wird! Tatsächlich ist mir der Anzug aber zu teuer. Argumentiert der Verkäufer nun in Richtung Ehefrau, wird das Gespräch sehr schnell peinlich)

Diskutieren Sie bitte in der Gruppe kurz, wie Sie mit Einwänden und Vorwänden umgehen.

Welches Konzept könnte uns da helfen?

Fazit:

- Auflösungschart

### 8f. Übung VI (Entscheidungsleitfaden)

(ca. 15 Minuten)

(18-Teilnehmer-Übung-Entscheidungsleitfaden(Kaluza))

## Verhandlungen gewinnen

Wortprotokoll (Stand: 5.7.2006)

Abschließend möchte ich Ihnen noch eine Methode für besonders überraschende, unerwartete Krisensituationen mitgeben. Was machen wir, wenn wir kalt erwischt werden und spontan nicht mehr weiterwissen?

Da habe ich ein Vorgehen aus der Fliegerei. Lufthansa-Kapitäne arbeiten bei ihrem verantwortungsvollen Job mit vielen Checklisten und Ablaufroutinen. Sogar für unerwartete Krisensituationen rufen Lufthansa Piloten eine Handlungsroutine ab, die ein gesteuertes Vorgehen ermöglicht:  
Die FORDEC-Methode

Beispiel: Verhandlungspartner wirft mir vor ich arbeite mit manipulierten Zahlen

Facts

Beispiel: Gegenüber wird rot im Gesicht; sein linker Fuß wippt auf und ab; er hat keine konkreten falschen Zahlen genannt; wir verhandeln nun seit 45 Minuten ohne Pause; die Luft im Raum ist abgestanden

Options:

Beispiel: Ich könnte jetzt um eine Gesprächspause bitten; Ich könnte nachfragen, welche Zahlen aus seiner Sicht falsch sind; Ich könnte den Angriff ignorieren und das Thema wechseln; Ich könnte ihm zustimmen und lächeln

Risks&Benefits:

Beispiel: Eine Pause könnte mir Zeit zum Nachdenken geben und ihn abkühlen – aber er kann dann richtig aufbrausend werden; Die Nachfrage nach Zahlen könnte die Schwachstelle sichtbar machen oder aber den Gegenüber bloßstellen, weil er keinen Beweis hat; Der Themenwechsel könnte ihn überrumpeln und das Problem zudecken oder aber den Verdacht erhärten, ich hätte etwas zu verbergen; Zustimmung wird ihn bestätigen oder aber immense Forderungen nach sich ziehen

Decision:

Beispiel: Ich werde ihm bedingt zustimmen und humorvoll auf eine konstruktive, wohlwollende Auseinandersetzung hinführen

Execution:

Beispiel: „Lieber Herr Maier, aus Ihrer Sicht kann tatsächlich der Verdacht aufkommen, dass hier etwas nicht mit rechten Dingen zugeht. Das unterstellt mir meine Frau auch immer, wenn ich mit Blumen nach Hause komme...“

Check:

Beispiel: Wie reagiert er auf mein Vorgehen? Legt sich das Zittern?....

Fazit:

- Wir brauchen eine Handlungsroutine für schwierige Gesprächssituationen. Lufthansa-Piloten geben uns da eine wirksame Methode!

## **Verhandlungen gewinnen**

**Wortprotokoll (Stand: 5.7.2006)**

Anekdote zum Abschluß:

Ich wollte teure Gucci-Handtasche für meine Ehefrau kaufen. Meine Preisverhandlung ist gescheitert, mit dem Hinweis, dass alle Gucci-Läden Festpreise hätten und die Direktion strikt auf Preiseinhaltung pocht.

Später erfahre ich, dass es auch Gucci-Franchise-Läden gibt, die bei Preisverhandlungen gesprächsbereit sind (wenn man droht, eben die Tasche nicht in München, sondern in Frankfurt bei dem dortigen Franchisenehmer zu kaufen).

Was hat mir gefehlt: ein wichtiger Machtfaktor (Wissen um die Marktverhältnisse)

9. Auflösung Lernziele (ca. 5 Minuten)  
(19-Trainer-Lernzielfolie-Ergebnisse(Kaluza))

10. Persönlicher Aktionsplan (ca. 5 Minuten)  
(20-Teilnehmer-Persönlicher-Aktionsplan(Kaluza))

Schreiben Sie vielleicht nur 2 –3 Dinge auf, die Sie heute angeregt haben. Aber bitte nur das aufschreiben, was Sie auch ernsthaft angehen werden in den kommenden 4 Wochen anwenden und hinterfragen. Ich werde Sie beim nächsten mal fragen, was daraus geworden ist.

11. Praxisumsetzung verteilen (ca. 2 Minuten)  
(21-Teilnehmer-Praxisumsetzung(Kaluza))

Nutzen Sie diese 10 Fragen, um sich selbst mit dem Thema zu beschäftigen und/oder diskutieren Sie diese mit Ihren Mitarbeitern.

12. Feedback-Bogen (ca. 3 Minuten)  
(22-Feedbackbogen-Seminar(Kaluza))

Bitte nehmen Sie sich zum Abschluss noch kurz Zeit, um Rückmeldung zu geben, wie Sie die heutige Veranstaltung empfunden haben.

13. Verabschiedung (ca. 2 Minuten)