VerhandlungsWerkstatt
SEMINARE

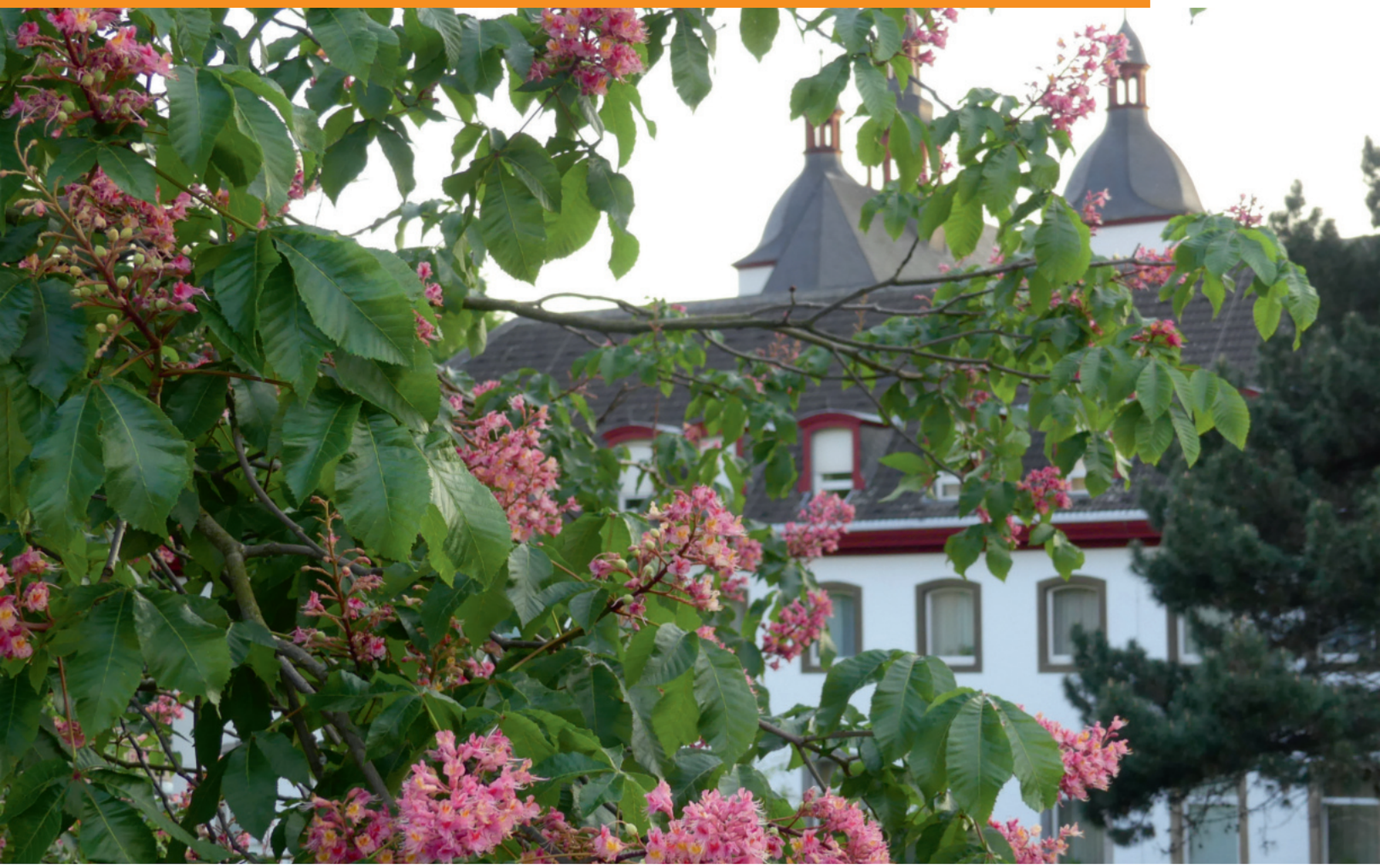
#VerhandlungsWerkstatt

Das Magazin
#3

... +++ Einkauf meets Verkauf +++ ...

Ausgabe 3, 2018
www.verhandlungswerkstatt.de - VerhandlungsWerkstatt®

Im Mai in Köln



Liebe Leserinnen und Leser!

In dieser dritten Ausgabe unseres Magazins beschäftigen wir uns ausführlich mit dem Aufeinandertreffen, das in den meisten unserer Seminare natürlich immer wieder zu einem Schwerpunktthema wird: mit dem Aufeinandertreffen von Einkäufern und Verkäufern. Menschen verhandeln mit Lieferanten oder sie verhandeln mit Kunden, sind entweder Lieferanten oder Kunden.

Darüber hinaus haben wir für Sie weitere interessante Informationen, beispielsweise zu unserem Trainingsangebot und zu Argumentationsketten. Und Sie werden dem 18. Kamel begegnen...

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und einen grandiosen Sommer. Wird es vielleicht wieder ein Sommermärchen geben? Wir drücken auf jeden Fall in den kommenden Wochen "unseren Jungs" bei der Fußball-WM in Russland die Daumen.

Herzliche Grüße

Jörg Pfützenreuter Thomas Veitengruber

Aus dem Inhalt

VerhandlungsWerkstatt
Netzwerktreffen 6-7

Trainingsangebot 8-13

Formate 9
Schritt für Schritt 10
...zum Verhandlungsvirtuosen 11
Neues Seminar 12
Trainingslager 13

#TrainerOnTour 14

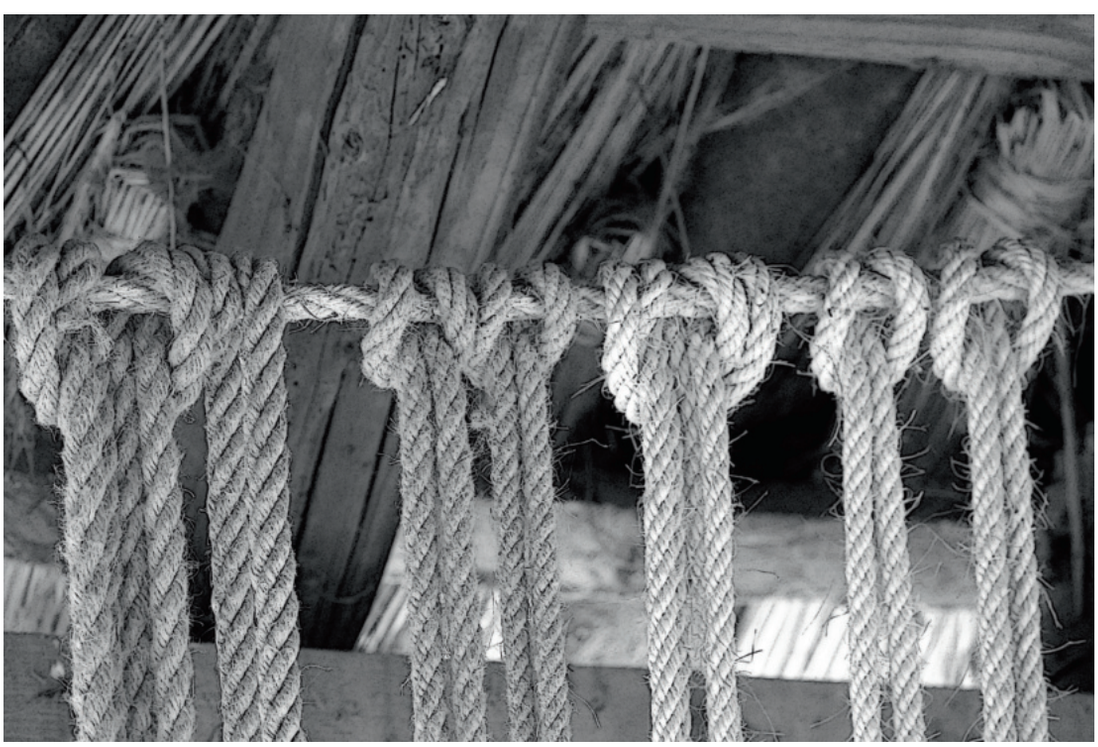
Für Sie im Netz 15

Wir sind bei Instagram 16-17

Kooperation mit PAN Seminare 18-19

Termine in 2018 18
"Der Verhandlungsführer" 19

Barcelona 20-21



Ausgabe 03/2018

Schwerpunktthema
Einkauf meets Verkauf 22-37

Preismanagement 24-26
Kundennutzen 27
Value Selling 28
Preisdifferenzierung 29
USP 30-31
Aktuelle Studie 32
Verkäufertricks 33
Verhandlungstricks 34
Einkäufertricks 35
Wahl der Strategie 36
Das 18. Kamel 37

Argumentation 38-39
Business-Regeln 40-41
Old-School-Tricks 42-43

VerhandlungsWiki 44-45

#WiesbadenFakten 46-47

Netzwerktreffen

VerhandlungsWerkstatt
SEMINARE

...der VerhandlungsWerkstatt

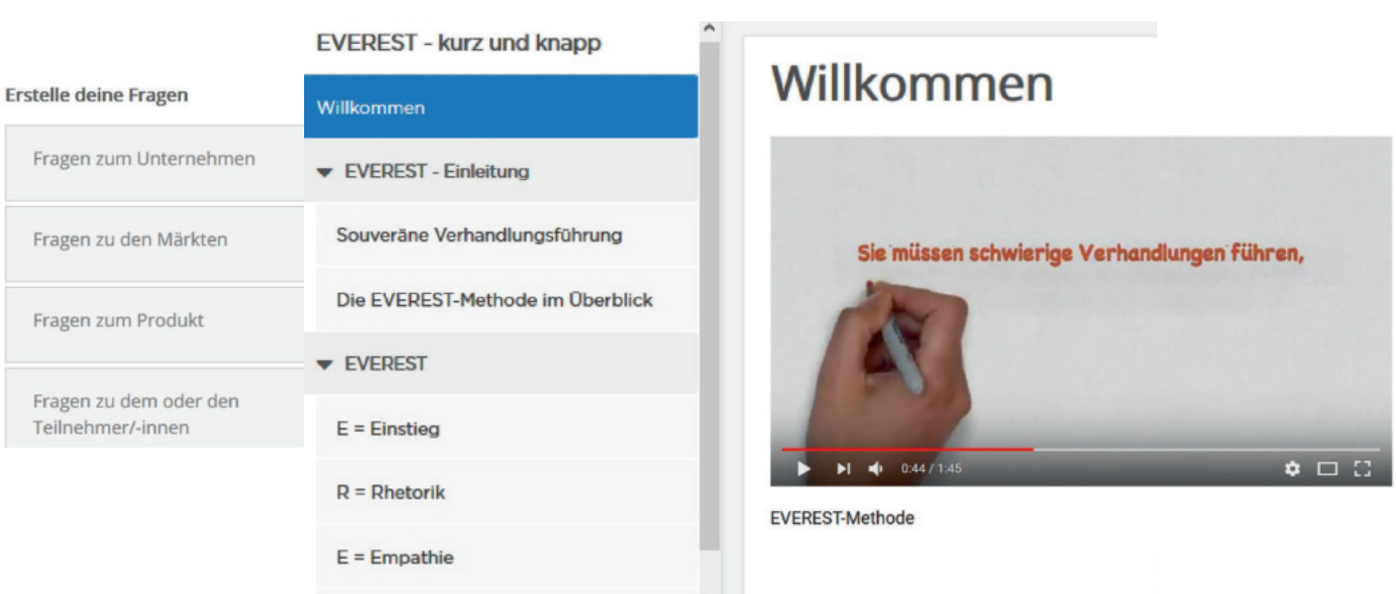
Ein Netzwerk wie das der VerhandlungsWerkstatt® benötigt trotz intensiven virtuellen Austauschs auch regelmäßige analoge Treffen, um sich abzusprechen, Schwierigkeiten zu klären, Themen im Detail anzupassen, weitere Inhalte ins Programm aufzunehmen, neue Ideen zu entwickeln und gemeinsam eine gute Zeit zu verbringen, was dann auch virtuell zu spüren ist.

Anfang 2018 trafen wir uns daher in der Nähe von Karlsruhe. Wir tauschten uns zu den Erfahrungen der letzten Monate aus, diskutierten einige spannende Entwicklungen, verteilten Aufgaben verteilt und begannen direkt im Anschluss mit der Umsetzung.

In den zwei Tagen beschäftigten wir uns zunächst intensiv mit unserem zweiten Teil, dem Verhandlungsmeister, und feilten an einzelnen Seminarelementen. Dann ging es um neue Inhalte, die einige von uns in Seminaren getestet und ausgewertet hatten. Sie wurden präsentiert, diskutiert, optimiert und einige der Inhalte sind jetzt fester Bestandteil der Seminare.
Danach nutzten wir die Zeit, uns ausführlich mit der konkreten Umsetzung einer Idee zu beschäftigen, die uns schon länger umtreibt: der Online-Werkstatt.

Wir arbeiten seitdem intensiv an unserem digitalen Angebot und werden noch in diesem Jahr erste Online-Kurse zur Verfügung stellen können. Dazu filmen und schneiden wir Videotutorials, erstellen Erklärvideos und interaktive Lerntests.

Seien Sie gespannt!



Trainingsangebot

Die drei Kreise zur souveränen Verhandlungsführung

Trainingsformate

Seminare, Workshops, Trainingslager, Coaching

Wie können sich Abteilungen, Teams oder andere Gruppen gezielt auf eine schwierige Aufgabe – beispielsweise Jahresgespräche oder Rahmenverhandlungen – vorbereiten?

Ganz klar:
durch intensives, kompromissloses und zielgerichtetes Training.

Egal, ob

– im Einkauf, in der Projektleitung, in der Qualitätssicherung,
– im Verkauf, im Key Account Management,
– im HR-Management, in der Mitarbeiterführung,

wir haben für Sie das passende Verhandlungskonzept entwickelt: die **EVEREST-Methode®**.

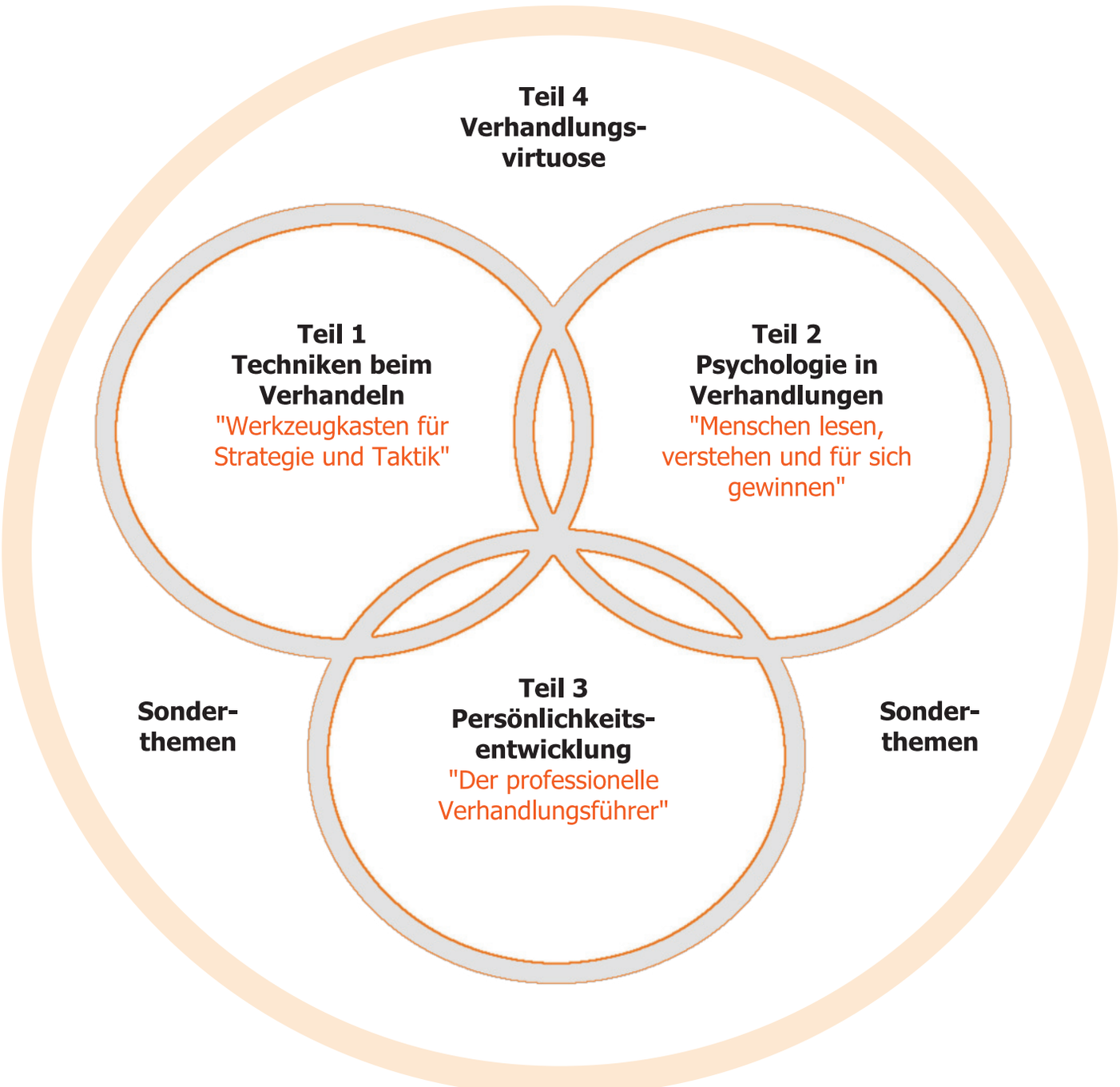
In unseren Seminaren - basierend auf der **Philosophie der drei Kreise** - trainieren wir mit Ihnen Verhandlungsführung und verfolgen – je nach Wunsch – unterschiedliche Schwerpunkte für verschiedene Zielgruppen, in Köln, Wiesbaden oder auch in Ihrer Nähe.

Sie möchten gleich von Null auf Hundert? Dann empfehlen wir Ihnen unsere Trainingslager.

Darüber hinaus bietet Ihnen die VerhandlungsWerkstatt® Spezialwerkzeuge in Form von Sonderthemen und Intensiv-Workshops zu Schwerpunktthemen sowie Coaching speziell für Ihre individuellen Anforderungen, um Sie beispielsweise optimal auf eine konkret anstehende Verhandlung vorzubereiten oder Ihre Persönlichkeit sowie besondere Gesprächssituationen zu trainieren.

Die VerhandlungsWerkstatt® kommt mit all ihren Angeboten auch gerne zu Ihnen und stattet Sie inhouse mit dem Werkzeugkasten aus, den Sie für Ihren Verhandlungserfolg benötigen.

Schritt für Schritt



...zum Verhandlungsvirtuosen

Unsere Seminarinhalte gliedern sich entsprechend der drei Kreise und spiegeln sich in den folgenden Seminarangeboten:

(1) Techniken beim Verhandeln
Unser **Verhandlungsgeselle**, oft auch **Teil 1** genannt:
Werkzeugkasten für Strategie und Taktik mit allen Werkzeugen, u.a. der **EVEREST-Methode®** für die strukturierte Vorbereitung und Durchführung einer Verhandlung.

(2) Psychologie in Verhandlungen
Unser **Verhandlungsmeister**, oft auch **Teil 2** genannt:
Psychologische Basiswerkzeuge, um Menschen zu lesen (Körpersprache,...), zu verstehen (Persönlichkeitsprofile,...) und für sich zu gewinnen (Überzeugungstechniken,...) sowie deren Einbettung in die **EVEREST-Methode®.**

(3) Persönlichkeitsentwicklung
Unser **Verhandlungsingenieur**, oft auch **Teil 3** genannt:
Werkzeugkasten und Techniken zur Persönlichkeitsentwicklung und zur mentalen Vorbereitung (Mindset,...). Wir perfektionieren die **EVEREST-Methode®.**

Darüber hinaus bieten wir **Sonderthemen**, wie

- **Verhandlungsvirtuose**, oft auch **Teil 4** genannt: eine Kombination aller drei Kreise auf einer Expertenebene mit einem Schwerpunkt wie
  - Verhandeln mit schwierigen Charakteren,
  - Verhandeln mit übermächtigen Partnern oder Monopolisten
- Hart verhandeln für Einkäufer: bis an die Grenzen gehen
- Verhandeln mit Monopolisten
- Den Einkäufer/Verkäufer durchschauen: Seine Strategien, Taktiken und Tricks
- Intercultural Negotiations
- ...

Neues Seminar

A nation's culture resides in the hearts and in the soul of its people.

– Mahatma Gandhi

Intercultural Negotiation

EVEREST in a cross cutural context.

The **EVEREST** method provides an adjustable toolset that will help to prepare negotiations in any context. The preparation and process will differ for different negotiation environments, hence your setup needs to embrace these differences. In this training you will get valuable input on what to consider in an intercultural setting.

Negotiating and doing business globally.

- doing business in a global world
- international negotiation barriers
- types, elements, and dimensions of culture
- impact of culture on deal making and negotiation
- cultural learning
- stereotypes, ideology, bureaucracies of foreign organizations

Trainingslager

Sie können die VerhandlungsWerkstatt® auch als Trainingslager nutzen.

In unseren geschlossenen Übungswerkstätten dreht sich alles um die eine ganz konkrete Aufgabe. Von der Strategieentwicklung bis zum intensiven Gesprächstraining passen wir Inhalt und Umfang des Seminars auf die jeweiligen Herausforderungen an, vor denen Sie stehen.

- Jahresgespräche mit Lieferanten
- Reklamationsgespräche mit Lieferanten
- Kostensenkung mit Lieferanten

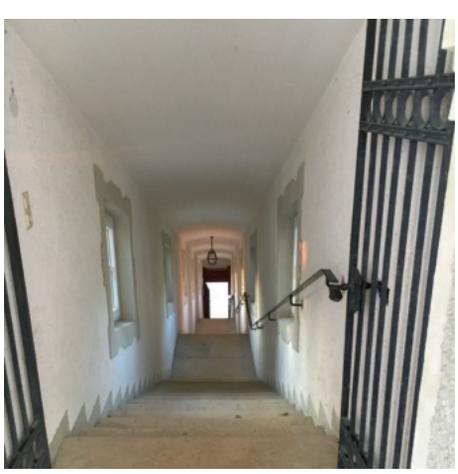
- Aquiseoffensive für neue Marktsegmente
- Durchsetzen von Preiserhöhungen bei Kunden
- Verkaufen „neuer" Produkte und Lösungen

- Kündigungsgespräche
- Betriebsratsverhandlungen
- Gehalts- und Tarifverhandlungen

Sie haben da jetzt ganz konkrete Aufgaben im Sinn, auf die Sie sich im Trainingslager vorbereiten wollen, um den Verhandlungserfolg zu sichern?

Sprechen Sie uns für weitere Planungen gerne an.

#TrainerOnTour



Material im Netz

www.verhandlungswerkstatt.com

Im Netz haben wir für Sie einige Seminarunterlagen zum Download bereitgestellt. Wir ergänzen dort laufend, auch im Zuge des Aufbaus der OnlineWerkstatt.

Druckfrisch ist das Handbuch zur EVEREST-Methode®. Als PDF können Sie es auf der Website herunterladen.

Vielleicht kennen Sie die Ausgaben #1 und #2 von unserem Magazin noch nicht und wollen gerne mal einen Blick reinwerfen? Sie können auf unserer Website beide Ausgaben online durchblättern.

Wir sind bei...

R = Rhetorik
#everestmethode

Seminar
#verhandlungsführung

Seminarort
#thisiscologne

E = Evaluation
#everestmethode

BATNA
Best
Alternative
To a
Negotiated
Agreement
...die beste Alternative, falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt.
Das Magazin #2
#verhandlungen

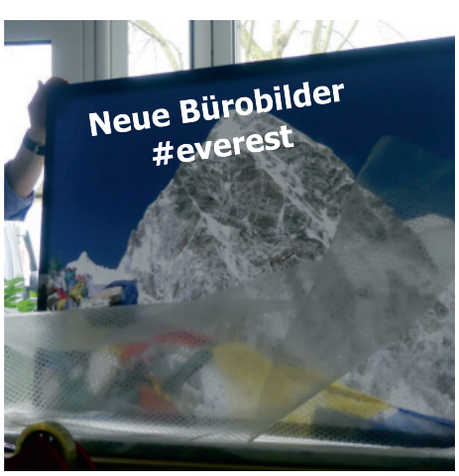
Bürospatz
#animalsinthecity

V = Verhandlungsziele
#everestmethode

VerhandlungsWerkstatt
#CologneFacts
Relaunch Website
#verhandlungswerkstatt

Das Magazin #2
#negotiation

Erfahrungsbericht
„Ich möchte einmal mit Profis a
– legendärer Satz des Moderatorenduos Lennert und Heine von
Das Magazin #1
#verhandlungsführung


Neue Bürobilder
#everest

Instagram

Instagram www.instagram.com
ist eine kostenfreie Foto- und Video-Sharing Community der Facebook-Familie. Erst einige Jahre jung und zu Beginn nicht auf allen Geräten verfügbar, hat der Dienst erstaunliche Zahlen und ein enormes Wachstum vorzuweisen.

Für 2017 kommunizierte Instagram zuletzt die folgenden **Nutzerzahlen**:
In Deutschland verwenden 15 Millionen Personen Instagram (ein Plus von 6 Millionen in rund zwei Jahren), weltweit sind es 800 Millionen monatliche Nutzer (ein Plus von 300 Millionen in zwei Jahren) und 500 Millionen Menschen nutzen Instagram täglich. Dabei beträgt die tägliche Verweildauer durchschnittlich 24 bis 32 Minuten.

Der **Schwerpunkt** liegt bei Instagram auf der mobilen Nutzung. Ausschlaggebend für die Beliebtheit sind die grundsätzliche Faszination von Bildern, die rasante Verbreitung von Smartphones mit hervorragenden Fotofunktionen sowie die benutzerfreundliche Umgebung bei Instagram: Bild hochladen, beschriften und teilen beziehungsweise Bilder ansehen, eventuell liken sowie kommentieren.

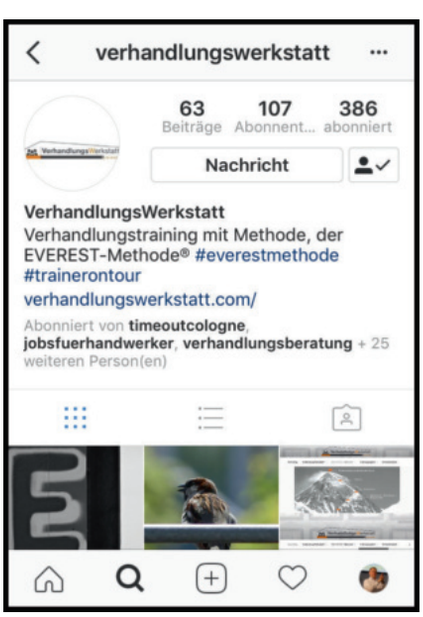
Der **Start** bei Instagram geht schnell. Die App, die es mittlerweile für fast alle Geräte und Betriebssysteme gibt, herunterladen, dann einen Benutzernamen sowie ein Passwort wählen. Schon ist der Account eingerichtet. Wählen Sie jetzt noch ein Bild (von sich / zu sich), ergänzen Sie ein paar Worte in Ihrer Kurzbeschreibung und schauen Sie sich um, mit einem privaten oder einem öffentlichen Zugang:
Suchen Sie nach Freunden und Familie, nach beliebten Sportlern und bekannten Promis, nach populären Marken und Unternehmen und schauen Sie sich an, welche Bilder unter **#Hashtags** wie #cologne, #wiesbaden, #mondaymotivation, #lampenmittwoch oder #throwbackthursday gepostet werden.

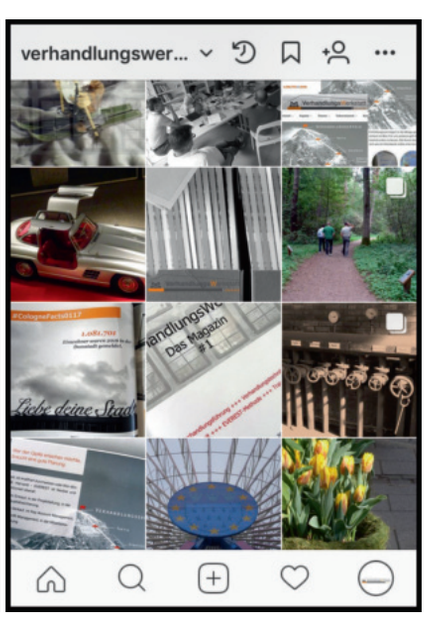
Wir sind auch von den visuellen Möglichkeiten und von Visual Storytelling überzeugt und nutzen die Plattform seit einiger Zeit, um Ihnen regelmäßig Geschichten in Bildern und ein Mehr an VerhandlungsWerkstatt® zu zeigen, frei nach dem Motto "Bilder sagen manchmal mehr als Worte". Sie erfahren, was so gerade passiert, im Büro, in den Seminaren, im Netzwerk, unterwegs und online, in der

#VerhandlungsWerkstatt:

#Verhandlungsführung
#Verhandlungstechnik
#Persönlichkeit
#Psychologie

#TrainerOnTour.





Kooperation mit PAN Seminare

Termine 2018 bei PAN Seminare

14. - 15. Juni 2018 in Hamburg
Souveränitätstraining für Einkäufer – Auftreten und Wirkung
– entspricht unserem Verhandlungsmeister
Trainer: Daniel Domininghaus

28.-29. Juni 2018 in Berlin
Internationaler Einkauf – Professionelles Global Sourcing
Trainer: Daniel Domininghaus

30.-31. August 2018 in Köln
Der professionelle Verhandlungsführer
– entspricht unserem Verhandlungsingenieur
Trainer: Jörg Pfützenreuter

6. - 7. September 2018 in Leipzig
Hart verhandeln: Wo Win-Win aufhört
Trainer: Jörg Pfützenreuter

27. - 28. September 2018 in Frankfurt
Professionelle Verhandlungsführung im Einkauf – Grundlagen-Intensivtraining
– entspricht unserem Verhandlungsgesellen
Trainer: Daniel Domininghaus

22. - 23. November 2018 in Köln
Psychologie in Verhandlungen / Schwierige Verhandlungssituationen
– ist ein Mix aus unserem Verhandlungsmeister und Verhandlungsingenieur
Trainer: Jörg Pfützenreuter

Weitere Themen und Termine auf Anfrage:
www.pan-seminare.de

PAN SEMINARE

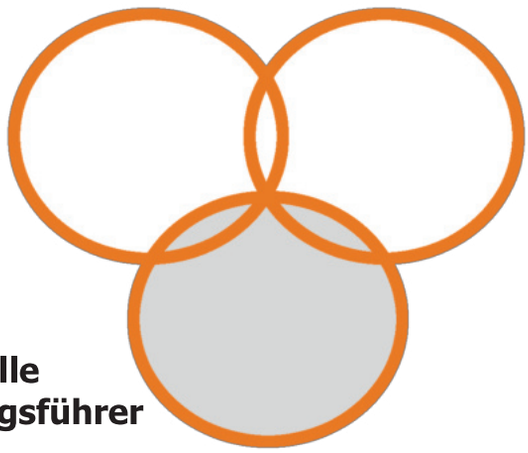
"Der Verhandlungsführer"

Das Training **"Der Verhandlungsführer"** richtet sich an erfahrene Einkäufer*innen und Einkaufsleiter*innen, Verkäufer*innen und Verkaufsleiter*innen sowie an alle, die professionelle Verhandlungen führen.

Im Training werden diese Themen bearbeitet:
- Positionierung und Selbstverständnis des Verhandlungsführers
- Alleinstellungsmerkmale und USP's
- Auftreten und Selbstverständnis als Verhandlungsführer

Das Training über zwei Tage enthält viele intensive Coaching-Elemente und ist für maximal acht Teilnehmer*innen ausgerichtet.

In diesem Jahr findet das Training in Zusammenarbeit mit PAN-Seminare vom 30.-31. August in Köln statt.



Der professionelle Verhandlungsführer

- Kernkompetenzen des Verhandlungsführers: Rhetorik, Empathie und Charisma
- Einstellung und Mind-Set
- Machtspiele: Verhandlungsposition beeinflussen
- Symbolische und nonverbale Verhandlungsführung: indirekte Führung
- Schlagfertigkeit: Die gängigsten Techniken: Von der Retour-Technik zur Instant Methode
- Das eigene Charisma weiter entwickeln
    - Charisma: Mythos oder Handwerk?
    - Das eigene und authentische Charisma entwickeln
    - Von der Person zur starken Persönlichkeit
    - Eigene Stärken, Schwächen und Kernkompetenzen
    - Authentizität bewahren
- Mentale Einstellung und Mindset
    - Wege zur „richtigen" mentalen Einstellung
    - Reframing: Neue Sicht auf die Dinge
    - Die Meta-Ebene betreten
    - Mentale Zustände ankern und speichern
    - Das innere Team (Schulz von Thun)
    - Neueste Erkenntnisse der Hirnforschung nutzen

- Trainingsteil: Raus aufs Spielfeld

Hier können Sie aktuelle Beispiele aus Ihrer Praxis einbringen, wie
    - Ihre „schwierigen" Typen
    - Taktische Manöver
    - Harte Verhandlungstechniken
    - Engpasssituationen
    - Manipulationstechniken
    - Keine Antwort?
    - Unfaire Argumentation
    - Persönliche Angriffe abwehren
    - Umgang mit Drohungen
    - ...

Barcelona

Barcelona, 2018

Verkauf - Einkauf

Barcelona 2018

Schwerpunktthema

Einkauf trifft auf Verkauf -
Verkauf trifft auf Einkauf

Immer wieder sitzen sie sich in Verhandlungen gegenüber und verfolgen oft ganz gegensätzliche Ziele. Eines aber ist für beide Seiten gleich. Für alle gilt: wer erfolgreich verhandeln möchte, muss die Sache systematisch angehen. Die EVEREST-Methode® bietet diese Systematik zur effektiven Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen.

Im aktuellen Schwerpunktthema werden wir uns genauer ansehen, wie beide Seiten, Einkauf und Verkauf, Verhandlungen auf Basis der EVEREST-Methode® gestalten können. Das bessere Verständnis wird Ihnen zu besseren Verhandlungsergebnissen verhelfen und es Ihnen immer - oder zumindest meist - ermöglichen, Verhandlungen "auf Augenhöhe" zu führen.

++Pricing++
++USP++
++Vertriebsoptimierung++
++Kundennutzen++
++Alleinstellungsmerkmal++
++Einkäufertricks++
...

Einkauf meets Verkauf

Auf Einladung des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V. der Rhein-Main-Region (BME rmr) waren Jörg Pfützenreuter und Thomas Veitengruber Anfang März zu Gast in Frankfurt am Main.

Einen Rückblick zu dieser Veranstaltung bietet David Schahinian online: "BME rmr, Einkauf meets Verkauf – Wie man Sales Monster auf Normalmaß schrumpft",
s. https://rheinmain.bme.de/meldungen/1391.

Einige Auszüge seines Beitrages:

[...] „Der Verkäufer gilt oft als das unbekannte Wesen, das ‚Sales Monster'", berichtete Veitengruber eingangs. Mit allen Wassern gewaschen und bis ins Detail geschult, eilt ihm der Ruf voraus, Einkäufern oftmals überlegen zu sein. [...] Wenn man weiß, wie sich Verkäufer vorbereiten und Verständnis für ihre Situation entwickelt, schrumpft der Scheinriese schnell auf Normalgröße.

[...] Einkäufer kennen ihre Zahlen, aber sie sollten den Blick weiten, lautete eine Empfehlung: „Verkäufer legen viel mehr Wert auf die Teilnehmer einer Verhandlungsrunde." Sie seien Beziehungsarbeiter, und das sei nicht zu unterschätzen – wie zum Beispiel auch gezielte Gespräche mit Mitarbeitern, die die Kaufentscheidung beeinflussen können. Im Aufbau solcher Kontakte hätten Verkäufer ihren Partnern auf der Gegenseite noch vieles voraus.

[...] „Es gilt das Gesetz der ersten Zahl. Wer sie nennt, verschafft sich einen Vorteil", erklärten die beiden Profis. Wie sollte man beispielsweise seine Argumente priorisieren? Ein Ass im Ärmel kann nicht schaden, oder? Jein. „Denken Sie an Skat – da spielt man runter", sagte Pfützenreuter. Er plädierte dafür, sich drei oder vier starke Argumente zurechtzulegen und durchaus auch einmal mit dem Trumpf zu beginnen. Damit gibt man die Richtung vor und setzt Signale.

[...] – und sie stellten Werkzeuge der Gegenseite vor. Verkäufer nutzen etwa die Matrix of Competitive Advantage, um überzeugende Verkaufsargumente zu entwickeln. Sie unterstützt nicht nur bei der Strukturierung und Priorisierung der eigenen Argumente, sondern öffnet auch die Augen für eventuelle Einwände der Gegenseite. Wer weiß, welche das sind, kann sich meist gut darauf vorbereiten.

[...] Fazit: Nutzwert hoch, Unterhaltungsfaktor weit oben – das mögen nicht nur Bergsteiger.

Besten Dank!

Price is the most powerful economic force in our day-to-day lives and one of the least understood.

– Hermann Simon

Pricing

Die Rentabilität zu steigern oder wenigstens auf dem heutigen Niveau zu halten, ist für viele Unternehmen eine der zentralen, wenn nicht sogar überlebensnotwendigen Herausforderungen.

Zur Steuerung des Gewinns gibt es nur drei Ansatzpunkte:

- **Kosten**
- **Absatzmenge und**
- **Preis**.

Aber während sich viele Unternehmen intensiv mit einem effizienten Kostenmanagement befassen, etwa bei der Prozessoptimierung im Einkauf, oder mit Hochdruck an der Wachstumsschraube drehen und Innovation, Marketing, Internationalisierung, usw. vorantreiben, erkennen die wenigsten das Potenzial des Preismanagements.

Mit der Einführung eines Preismanagements steigen die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter:

- Werden Kundenbeziehungen systematisch entwickelt?
- Ist der Vertrieb gegenüber der zunehmenden Professionalisierung des Einkaufs gut aufgestellt?
- Ist die Verhandlungstaktik auf Basis einer wertorientierten Argumentation vorhanden (und trainiert)?

Heute informieren sich Kunden bereits im Vorfeld einer Anfrage umfassend und finden dabei oft vergleichbare Angebote. Und wie werden dann Entscheidungen getroffen?

Wenn „billiger" nicht die Antwort ist, dann muss der Vertrieb den Unterschied machen. Er muss nicht nur schneller, sondern vor allem auch „besser" als der Wettbewerb sein. Wie aber ist das möglich, wenn die immer gleichen Verkaufsargumente und Informationsmaterialien nach dem Gießkannenprinzip über allen Kunden „vergossen" werden? Eben!

Der Preis ist für viele Unternehmen der größte Gewinnhebel. Die Preissetzung erfolgt dennoch oft wenig professionell. Viele Unternehmen bauen im Pricing auf Faustregeln und Intuition: Die „Cost-Plus"-Preiskalkulation, die Anpassung an Wettbewerber oder eine zu kurzfristige Sichtweise und ein zu geringer Zeit- und Ressourceneinsatz führen nicht zu nachhaltigen Erfolgen.

Stattdessen muss die Preissetzung die eigenen Positionierung in definierten Zielmärkten und die Anforderungen der Zielkunden berücksichtigen. Nur dann ist es möglich, die Bedürfnisse der "richtigen" Kunden anzusprechen und den Wert der eigenen Leistung erfolgreich "zu verkaufen".

Ein professionelles Pricing muss also sowohl leistungsspezifische Aspekte als auch unterschiedliche Kundenklassen und die Ausgangslage im konkreten Einzelfall berücksichtigen.

Mit einem systematischen Vorgehen vermeiden Sie aber nicht nur eine suboptimale Preisbildung. Unterwegs erfahren Sie zusätzlich, was Ihre Kunden wirklich wollen, wofür Sie zu zahlen bereit sind und verschenken so keine Gewinne.

Vertriebsoptimierung

Pricing-Trends in 2018
nach Hong-May Cheng, Simon, Kucher & Partners/ Niederlande

1. „Dynamic Pricing"
- dynamische Preisanpassung an Umfeldbedingungen

2. „Behavioral Pricing"
- Preisdifferenzierung und Bündelung, um die maximale Zahlungsbereitschaft abzuschöpfen

3. „Digital Pricing"
- Digitalisierung von Ertragsmodellen

4. „Customized Pricing"
- Maßgeschneiderte Angebote erhöhen die Zahlungsbereitschaft

5. „Defendable Pricing"
- Vereinfachung und Vereinheitlichung als vertrauensbildende Maßnahme

6. „Servitization"
- Leistungspakete und neue Geschäftsmodelle für profitables Wachstum

Inhalte eines systematischen und professionellen Preismanagements sind

- eine klare (und bei den Mitarbeitern bekannte) Markt- und Preisstrategie: Ziele, Positionierung, Geschäfts-/ Ertragsmodell, Verhalten im Wettbewerb,
- Produktpreise, die den Wert des eigenen Angebots für die Kunden, also auch deren Zahlungsbereitschaft abbilden,
- ein Rabatt- und Konditionensystem, dass die übergeordneten Unternehmensziele berücksichtigt,
- eine konsequente Preisdurchsetzung bei den Kunden (durch den Vertrieb, aber genauso durch das Management).

Dafür, dass die Durchsetzung der Preise am Markt gelingt, sind Regeln und Kontrolle eine wesentliche Voraussetzung. Entscheidend aber ist die Verkaufs- und Verhandlungskompetenz der Vertriebsteams.

Die **EVEREST-Methode®** bietet dafür das erforderliche Rüstzeug:

EVEREST stellt die systematische Vorbereitung sicher und liefert Ihnen für jede Preisverhandlung das passende Drehbuch. Stärken, Schwächen und Zielkonflikte werden rechtzeitig erkannt und können berücksichtigt werden.

„Hinterher ist man immer schlauer, aber dann ist es meist schon zu spät."

Mit EVEREST haben Sie ein Werkszeug an der Hand, mit dem Sie Verhandlungen erfolgreich bestehen und Ihre Ziele erreichen werden.

Kundennutzen

Für Verkäufer wird es insgesamt immer wichtiger, die steigenden Kundenerwartungen zu erkennen und gezielt anzusprechen.

Konzentration auf die erfolgversprechendsten Kundengruppen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Vertriebsarbeit. Nur, wenn die Zielkunden eindeutig bestimmt sind, kann die Produktentwicklung auf die „richtigen" Segmente ausgerichtet werden. Eine tiefere Kundenkenntnis und optimierte Lösungen führen zu passgenauen Angeboten. Und dadurch kann sowohl die Trefferquote der Angebote erhöht als auch der Preiswettbewerb abgemildert werden.
Eine solche **selektive Marktbearbeitung** bedeutet die Abkehr vom Gießkannenprinzip, bei dem jede Anfrage in gleicher Weise bearbeitet wird oder die Bearbeitung davon abhängig ist, welcher Kollege die höchste Priorität für „sein" Angebot erkämpft.

Welche Anforderungen stellen die Zielkunden?
Nach welchen Kriterien entscheiden die Kunden? Welche Kriterien nehmen sie wahr und welche sind im entscheidenden Moment relevant?

Natürlich zählen auch im B2B-Geschäft nicht nur harte Fakten, sondern auch emotionale Faktoren. Fragen der Sicherheit sowie Beziehungsfragen können entscheidend sein.

Wie aber entsteht Vertrauen und was macht gute Kundenbetreuung aus?

Ein Verkäufer, der die Anforderungen seines Kunden kennt, sein Leistungsangebot daraufhin optimiert und es schafft, den Nutzen so zu erläutern, dass die Botschaft beim Kunden ankommt, kann meist auch bei den „weichen" Kriterien punkten, weil die Kunden sich ernstgenommen und verstanden fühlen.

Kaufmotive und Entscheidungskriterien unterscheiden sich – von Kunde zu Kunde und für unterschiedliche Produkte. Fast alle leistungsbezogenen Aspekte lassen sich aber unter wenigen Überschriften zusammenfassen:

- bessere **Qualität**
  (Produktsicherheit, Lebensdauer,…)
- höhere **Effizienz**
  (Verfügbarkeit, Einsparpotenzial,…)
- größere **Flexibilität**
- die Möglichkeit, **zusätzlichen Nutzen** für den Endkunden zu generieren.

Werden Produkteigenschaften diesen Überschriften zugeordnet, entsteht ein erstes Gerüst für schlagkräftige Wertargumente.

Wie wollen wir die Anforderungen der Zielkunden erfüllen?

Auch bei kundenspezifischen Lösungen kann unterschieden werden:

- **Basisleistungen** werden von den meisten Wettbewerbern angeboten. Nach allgemeiner Auffassung gehören sie zur „Grundausstattung".

- **Zusatzleistungen** werden nicht von allen Wettbewerbern angeboten. Sie werden nicht als essenziell betrachtet, erleichtern aber z.B. Prozesse beim Kunden, oder sie stiften einen besonderen Mehrwert.

- **Sonderleistungen** werden von einzelnen Kunden explizit gewünscht und erfordern oft technische Anpassungen.

TOP TRENDS in B2B-Märkten

TREND 1
Fortschreitende Globalisierung des Marktes – Überkapazitäten, Billiglohnländer
TREND 2
Steigende Volatilität der Nachfrage
TREND 3
Gestiegene Markttransparenz durch das Internet
TREND 4
Systemlösungen ersetzen zunehmend den reinen Produktvertrieb –
„Austauschbare Güter (Commodities) vergleiche und kaufe ich online."
TREND 5
Erhöhter Kostendruck, auch im Vertrieb – Vertriebscontrolling, Salesforce Automation, CRM...

Basisleistungen sollten unveränderbarer Bestandteil eines jeden Auftrags sein. Um die auftragsbezogene Konfiguration zu vereinfachen, können einzelne Zusatzleistungen zu sinnvollen Paketen zusammengefasst werden.

Die systematische Trennung in Basisleistungen und funktionale Pakete führt in mehrfacher Hinsicht zu Verbesserungen:

- Der Konfigurationsprozess wird vereinfacht und standardisiert.
- Pakete werden mit Blick auf den Kundennutzen geschnürt.
- Grundausstattung und Pakete mit Minimalausstattung verhindern Over-Engineering.

Funktionale Pakete bilden auch die Grundlage für eine kundennutzenbasierte Preissetzung – und die Steigerung des Ertrags.

Für Kunden sind technische Details oft schwer zu verstehen, und viele Entscheider setzen sich zumindest ungern intensiv mit technischen Merkmalen auseinander. Was zählt, ist der Mehrwert, nur ein echter „Benefit" kann den Kunden überzeugen, genau Ihre Lösung und nicht das billigere Produkt des Wettbewerbers zu kaufen.

Gute **„Value Stories"** müssen einen Mehrwert aufzeigen, den die Wettbewerber so nicht bieten. Und da unterschiedliche Kundengruppen unterschiedliche Erwartungen haben, müssen sie für jedes Produkt, jede Leistung auf die jeweilige Kundengruppe und ihre Erwartung zugeschnitten werden. Wenn der Kunde erkennt, dass der Mehrwert einer Leistung für ihn die Mehrkosten übersteigt, dann sind auch höhere Preise möglich.

Welche „Story" erzählen wir?

Preisdifferenzierung

Damit sind wir wieder beim Pricing und beim systematischen Prozess der Preissetzung.

Im Gegensatz zu häufig genutzten Faustregeln wie „Cost-Plus Pricing" und zur Intuition, also Anpassung an die Wettbewerber nach „Bauchgefühl", berücksichtigt ein systematischer Prozess der Preissetzung sowohl kundenindividuelle Nutzenaspekte als auch die Wettbewerbssituation. Je mehr im Verkaufsgespräch Kundennutzen und Mehrwert diskutiert werden, desto weniger kreist die Verhandlung um den Preis.

Preise für **Basisleistungen** müssen sich am Wettbewerb orientieren. Aber auch Basisleistungen müssen Sie nicht unter Wert verkaufen!
Selbst wenn die Produkte austauschbar scheinen, kann es sein, dass Kunden das Gesamtpaket aus guter Beratung, zuverlässigem Service und Qualitätsimage sehr unterschiedlich wahrnehmen. Und diese Unterschiede sollten Sie zu Ihren Gunsten nutzen!

Zusatzleistungen sollten einen hohen Kundennutzen bieten. Das rechtfertigt einen höheren Preis!

Sonderleistungen für einzelne Kunden sind oft mit besonderem Mehraufwand verbunden. Den Aufwand und das damit verbundene erhöhte (technische) Risiko werden Kunden bezahlen, wenn sie sich davon einen besonderen Mehrwert versprechen.

Natürlich steht ein dickes Fragezeichen hinter der tatsächlichen Preisbereitschaft der Kunden. Je heterogener das Produktspektrum, je geringer die Stückzahlen, desto weniger sind bekannte Analysemethoden anwendbar. Aber gerade in den Märkten für sogenannte „Spezialprodukte" führt die geringe Vergleichbarkeit auch zu einer vergleichsweise geringen Preissensibilität und eröffnet Raum für eine intelligente Preisdifferenzierung.

Thomas Veitengruber
www.kundennutzen.wordpress.com

USP

Unique Selling Proposition
Unique Selling Point

USP

einzigartiges Verkaufsversprechen
Alleinstellungsmerkmal

Alleinstellungsmerkmal

Nur wenige Anbieter können für sich in Anspruch nehmen, bei ihren Kunden – oder wenigstens einigen ihrer Kunden - „gesetzt" zu sein. Die meisten müssen sich dem Wettbewerb stellen, und hier wird oft mit harten Bandagen gekämpft.

Wenn eine Leistung als austauschbar gilt, ist der Verkäufer in einer eher schwachen Ausgangsposition. Bei **Nullachtfünfzehn-Produkt**en, sog. Commodities, ist der Einkauf im Vorteil. Weil es viele Anbieter gibt, wird bei der Beschaffung der Preis das wesentliche Kriterium sein. Ein **am Markt knappes Produkt** das am Markt nachgefragt wird, bietet dem Verkäufer die Möglichkeit, sich auf die Käufer zu konzentrieren, die ihm den größten Ertrag bescheren. Damit ist der Verkäufer klar im Vorteil.
Aber sind Anbieter dann nicht grundsätzlich schlecht beraten, Nullachtfünfzehn-Produkte oder -Dienstleistungen zu verkaufen, weil sich diese nur über den Preis absetzen lassen? Vielleicht handelt es sich gar nicht um Nullachtfünfzehn-Angebote? Sobald es Möglichkeiten der Ausdifferenzierung und damit ein Schaffen von Wettbewerbsvorteilen gibt und diese Mehrwerte auch wirksam kommuniziert werden können, wird aus einem vergleichbaren Produkt sehr schnell eine besondere Leistung mit zusätzlichem Ertragspotenzial.

Finden Sie dieses **Alleinstellungsmerkmal** für Ihr Unternehmen, Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung. Sie können Ihre Kunden begeistern und die Konkurrenz abhängen. Einige Beispiele:

Service
Versuchen Sie, sich mit gutem Service in Ihrer Branche oder an ihrem Standort vom Wettbewerb abzusetzen. Welche (zusätzlichen) Leistungen, die andere nicht anbieten, könnten Ihren Kunden helfen?

Zeit
Sind Sie bei der Lieferung von Bestellungen, der Rückmeldung zu Anfragen, der Erstellung von Lösungskonzepten schneller als Ihre Konkurrenz? Dann ist das möglichweise das Merkmal, mit dem Sie im Wettbewerb punkten können.

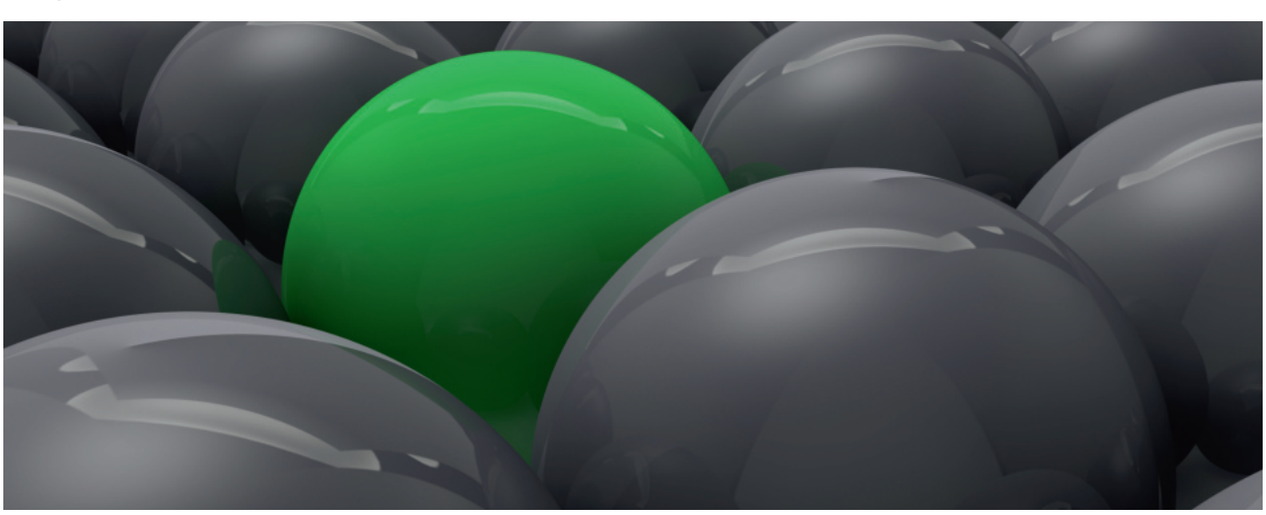
Exklusivität
Sie können etwas, was andere nicht können? Vielleicht haben Sie auch die Möglichkeit, Ihr Produkt in Farbe, Form oder Material zu verändern und neu zu gestalten, so dass es als Ihr exklusives Produkt direkt erkennbar ist.

Umweltverträglichkeit
Mit ökologischen Fertigungsverfahren und Produkten, aber auch mit dem Verzicht auf bedenkliche Verpackungen oder Zusatzstoffe sowie mit regional orientierter Beschaffung lässt sich mit dem grünen Gewissen punkten.

...

Manchmal, wenn auch seltener, brauchen auch Einkäufer Alleinstellungsmerkmale. Wenn das Angebot knapp ist, ist es oft unerlässlich, für den Lieferanten attraktiver zu sein als andere Abnehmer, um eine Belieferung zu erträglichen Konditionen zu sichern.

Was ist denn Ihr USP?

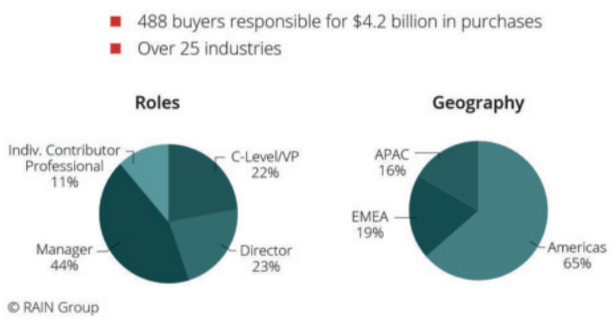


Aktuelle Studie

In der Untersuchung der RAIN Group*

"5 Sales Prospecting Myths Debunked"

wurden zwischen Juni und Juli 2017 488 Einkäufer unter anderem gefragt, wie sie aktuell mit Verkäufern zusammenarbeiten und wie sie zukünftig gerne mit ihnen zusammenarbeiten würden. Die Ergebnisse bieten interessante Anhaltspunkte für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Einkauf und Verkauf und sie widerlegen einige gängige Meinungen.



"1. Buyers want to hear from sellers early. However, it's sellers' fault that buyers find 58% of their meetings to be of no value.
2. Cold calling is not dead, it just has the company of other tactics.
3. Buyers do take meetings (82%), and sellers control much of what needs to happen to get on buyers' calendars. 4. Buyers may do research online, but they still want to hear about capabilities while receiving valuable insights from sellers.
5. When buyers find sellers valuable, sellers convert more initial meetings into eventual sales."

* zum Download der Studie: https://info.rainsalestraining.com/5-sales-prospecting-myths-debunked

Einkäufer wollen vor der Kaufverhandlung von Verkäufern hören.

Auch wenn meist vom Gegenteil die Rede ist, stimmt es: Einkäufer möchten früh von Verkäufern hören. Insgesamt 82% der Befragten wünschen sich Treffen mit dem Verkauf zu einem frühen Zeitpunkt, z.B. wenn sie nach neuen Ideen und Möglichkeiten suchen (71%) oder wenn sie aktiv auf der Suche nach einer Problemlösung sind (62%) oder wenn sie eine Situation und ihre Ursachen analysieren (49%).

Kaltakquise ist nicht tot.

Allerdings würden 80% der Befragten lieber per E-Mail kontaktiert werden und nicht telefonisch, wie es momentan meist der Fall ist: in 70% der Fälle, gewünscht wird es aber nur von 49% der befragten Einkäufer.

Verkäufer werden von Einkäufern zum Austausch eingeladen.

Aber nicht immer. Da haben einige Verkäufer recht. Es liegt jedoch in ihrer Hand, daran zu arbeiten, dass sie zu Präsentationen ihrer Produkte oder Dienstleistungen eingeladen werden. Für Einkäufer gibt es sehr viele Gründe, einem Meeting zuzustimmen, z.B. wenn sie das Produkt oder den Service jetzt oder zu einem späteren Zeitpunkt benötigen (75%) oder wenn sie derzeit ein Budget zur Verfügung haben (64%) oder wenn das Angebot einen Mehrwert bietet (63%).

Einkäufer möchten etwas über die Fähigkeiten der Verkäufer wissen.

Natürlich nicht nur. In der richtigen Kombination mit relevanten Forschungsdaten (69%) und der spezifischen Umsetzung in der Praxis (67%) kann auch das Wissen über das, was die Verkäufer und wie sie es tun (67%), ein Türöffner bei Einkäufern sein.

Erste Termine können sich lohnen.

58% der Befragten gaben allerdings an, dass Verkaufstermine nicht den gewünschten Mehrwert brachten, weil die Verkäufer keine für sie wertvollen Angebote machten.

Verkäufertricks

Was ist das tägliche Brot des Verkäufers? Argumentieren, Kunden überzeugen, sprich: zu verkaufen. Als Einkäufer sollte man diese scheinbare Banalität immer im Hinterkopf haben. Jeden Tag führen Verkäufer Gespräche und müssen Menschen einschätzen, um sich einen Eindruck davon zu verschaffen, wie erfahren und professionell, wie kompromissbereit und offen das Gegenüber ist. Anders der Einkäufer, der meist weitaus weniger Übung hat in diesen Dingen. Und es gibt Verkäufer, die vor fast nichts zurückschrecken, die jedem Wildfremden „ihre Großmutter verkaufen" würden.
Dann gilt für die Einkäufer: "Ruhe bewahren!"

Preisverpackungen
Verkäufer lernen früh, einen Preis niemals „nackt" stehen zu lassen, sondern auf die Verpackung zu achten. Ein Auto beispielsweise kostet nicht einfach nur 25.000,- Euro. Für 25.000,- Euro gibt es eine umfangreiche Ausstattung: ... Wer denkt jetzt nicht zuerst an die lange Liste der Vorteile und "vergisst" den Preis?
Einkäufer sollten sich durch geschickte Formulierungen nicht erweichen lassen und Argumente ins Spiel bringen, mit denen sie punkten.

Appetitanreger
Um Kunden anzulocken, bieten Lieferanten ihren Kunden auch einmal eine begrenzte Anzahl von Produkten zu einem Preis nahe oder unter den Produktionskosten. Gelegentlich werden Leistungen oder Teile davon als kostenlos dargestellt, „verschenkt".
Mit diesen Angeboten versuchen die Verkäufer, besonderes Interesse zu wecken und zu verschleiern, dass andere Produkte mit höheren Gewinnmargen kalkuliert werden, ohne dass Sie im Einkauf oder ihre Fachabteilung dies bemerken.
Lassen Sie sich von dieser Taktik nicht blenden. Analysieren Sie die Preisstruktur aller für Sie wichtigen Produkte oder Dienstleistungen und nicht nur einiger ausgewählter.

Ausweichmanöver
Häufig versuchen Verkäufer, die Mitarbeiter im Einkauf zu umgehen und stellen direkt Kontakt zu den internen Bedarfsträgern her – das sog. „Backdoor-Selling". Dies geschieht insbesondere dann, wenn der Einkäufer sich nicht offen genug gegenüber den Produkten und Dienstleistungen eines Lieferanten zeigt oder wenn er vom Lieferanten als Barriere für eine direkte Kommunikation mit den internen Bedarfsträgern angesehen wird. Wenn die Fachabteilungen den Einkauf umgehen oder dieser nicht von sich aus aktiv mit seinen internen Kunden spricht, wird der Verkäufer geradezu durch die „Hintertür" gezwungen („Maverick-Buying").
Einkäufer können dagegen arbeiten, indem sie aktiv und regelmäßig das Gespräch mit ihren internen Kunden suchen und sich über deren aktuellen und künftigen Bedarf auf dem Laufenden halten. Auch offene Gespräche mit Lieferanten über deren Produkt- und Dienstleistungsangebote und deren Relevanz für das eigene Unternehmen helfen.

Verhandlungstricks

© Jörg Pfützenreuter

Einkäufertricks

Manche Einkäufer tricksen in Verhandlungen, frei nach dem Motto: "Der Zweck heiligt die Mittel!"
Für den Verkäufer heißt dann die oberste Regel: "Ruhe bewahren!"
Es gilt, sich nicht zu ärgern und zu versuchen, Mensch und Sache zu trennen. Möglicherweise steht der Einkäufer unter starkem Erwartungsdruck und weiß sich nicht anders zu helfen.

Budget- bzw. Zielpreisvorwand
Ihnen als Verkäufer wird ein Zielpreis vorgegeben, der auf Marktuntersuchungen oder einem Budget basiert. Wenn das ein Trick des Einkäufers ist, müssen Sie diesen entlarven. Gibt es wirklich ein Budget, müssen Sie das ernst nehmen.
Als Gegenmaßnahmen können Sie die Grundlage des Zielpreises, des Budgetlimits infrage stellen, die Möglichkeit erfragen, Budgetlimits zu erhöhen oder alternative Entscheidungskriterien herausfinden. Vielleicht können Sie auch eine "goldene Brücke" bieten, beispielsweise das Produkt, die Dienstleistung abspecken, andere Budgets miteinbeziehen, den Preis auf mehrere Jahre verteilen,...?

Ultimatum
"Entweder Sie akzeptieren den Preis oder die Bedingungen oder das Gespräch und die weitere Zusammenarbeit ist beendet."
Wenn der Einkäufer mit einem Ultimatum arbeitet, um den Druck zu erhöhen und um die Angst vor Auftragsverlust für eine schnelle Entscheidung zu nutzen, können Sie als Verkäufer zunächst "Vielleicht" antworten und dann Alternativen und neue Lösungen anbieten. Neben dem Preis können Sie weitere Dimensionen wie Lieferzeit, Zahlungsbedingungen und Mengen ins Feld führen. Oder Sie thematisieren das Ultimatum und signalisieren Ihrem Gegenüber, dass dieses Spiel nicht funktioniert.

"Damals"
Der Einkäufer verweist auf frühere oder übliche Rabatte oder auf Absprachen mit Ihrem Vorgänger.
Prüfen Sie, ob das stimmt und inwieweit Sie den alten Regeln folgen wollen. Wenn es stimmt, heißt das ja nicht, dass es jetzt weiterhin so gemacht werden muss.

"Good Guy - Bad Guy"
Ein Klassiker.
Der "böse" Einkäufer setzt Sie kontinuierlich mit Gegenargumenten und seinem aggressiven Auftreten unter Druck, um bewusst eine Antipathie bei Ihnen hervorzurufen. Der Gute stellt sich scheinbar auf Ihre Seite, vermindert den Druck, schlägt gütliche Lösungen vor und versucht, Ihnen Zugeständnisse zu entlocken.
Wenn Sie als Verkäufer das Spiel erkennen, können Sie die Forderung des "Bösen" ignorieren, um Bedenkzeit bitten oder auch die Strategie entlarven und thematisieren.

Wahl der Strategie

Vor einer Verhandlung haben beide Verhandlungspartner die Wahl miteinander oder gegeneinander zu verhandeln.

Strategie 1 - Kooperative Lösung

Hier geht es darum, einen Konsens zu erarbeiten und eine Lösung zu finden, mit der beide Seiten zufrieden sind. Wenn Einkauf und Verkauf bekommen, was sie wollen, ist es eine Win-win-Situation.

Strategie 2 - Durchsetzen

Eine Einigung steht bei einer der beiden Seiten nicht im Vordergrund, weil deren Verhandlungsposition sehr gut ist.

Strategie 3 - Kompromiss

Beide Parteien müssen von ihren Zielen abrücken, weil die Verhandlung fest steckt. Es entsteht eine Lose-lose-Situation.

Strategie 4 - Nachgeben

Manchmal ist es sinnvoll, einfach nachzugeben und anzuerkennen, dass man nicht gewinnen kann und der Andere keine Kompromisse machen muss.

Strategie 5 - Abbruch

Wenn für beide Verhandlungspartner keine der anderen Strategien möglich ist, kommt es zum Abbruch.

Abb. Das Strategie-Diagramm für Verhandlungen

Typische Strategiewege sind:
Kooperative Lösung - Kompromiss - Nachgeben
Kooperative Lösung - Durchsetzen - Abbruch

Das 18. Kamel

In **schwierigen Verhandlungssituationen** müssen Ein- und Verkäufer manchmal sehr kreativ sein, um Lösungen zu finden. Wenn keiner der Verhandlungspartner den anderen zum Nachgeben zwingen kann, beide aber am Geschäft interessiert sind, muss man sich was einfallen lassen. Man kann zum Beispiel einen **Deal** machen, im Sinne von: "Wenn du mir beim Preis entgegen kommst, bekommst du gleich noch einen Folgeauftrag."

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, das in der Harvard-Welt bekannte 18. Kamel zu finden. Das "18. Kamel" steht synonym für neue Ideen und Ansätze, um Lösungen zu finden oder gar zu entwickeln, mit der die Lücke zwischen den Vorstellungen der Verhandlungspartnern geschlossen werden kann. Es ist dabei wichtig, **mit** dem Verhandlungspartner **nicht gegen** ihn zu verhandeln, auch wenn das Gegeneinander leider zu weit verbreitet ist. Köpfe zusammenstecken statt zu taktieren, aggressiv zu sein oder zu bluffen. Roger Fishers und William L. Urys berühmtes **Harvard-Konzept** von 1981 mit seinen Regeln - beispielsweise "Interessen vor Position" oder "Mensch und Sache trennen" - kann bei der Suche helfen. Der Harvard-Ansatz ist übrigens auch eine mögliche Verhandlungsoption in unserer **EVEREST-Methode®**.

Und das Prinzip ist auch im privaten Bereich nützlich. Stellen Sie sich vor, Sie wollen im Urlaub in die Berge und Ihr Partner will an die See. Was tun? Verhandelt man gegeneinander, also versucht man nur die eigene Position durchzusetzen, muss einer nachgeben oder man fährt getrennt. Fragt man sich, was man selber, aber auch der andere möchte und sucht nach einer für beide Seiten guten Lösung, fährt man vielleicht gemeinsam dahin, wo beide zufrieden sind. Das kann der Bergsee in Österreich sein oder Korsika oder ...

In Business-Verhandlungen läuft es ähnlich. Wenn Einkäufer und Verkäufer einen Abschluss finden wollen oder müssen und bereit sind, sich auf die Ziele des Anderen einzulassen und mit ihm nach einer Lösung zu suchen, dann müsste es doch mit Teufel zugehen, wenn intelligente und kreative Menschen nicht ein 18. Kamel finden. Beide Parteien müssen nur bereit sein, gemeinsam, offen und kreativ nach diesem Kamel zu suchen.

Ein alter Beduine lag im Sterben lag und rief seine drei Söhne zu sich, um das Erbe zu regeln: „Meine Tage sind gezählt und ich habe euch kommen lassen, um meinen letzten Willen kund zu tun. Das Wertvollste, was ich besitze, meine 17 Kamele, sollen nach meinem Tod wie folgt aufgeteilt werden: Der Älteste erhält die Hälfte der Herde, der Zweitälteste ein Drittel und der Jüngste ein Neuntel."
Kurz darauf verstarb der alte Scheich, und da ging auch schon das Gezanke los. Wie sollten die drei Brüder eine Herde von 17 Kamelen durch 2, 3 oder 9 teilen können? Bevor das Ganze in einer Rauferei endete, riefen die drei Brüder eine weise, alte Frau zu Hilfe.

Welche Lösung hatte sie?

Die Frau kam auf ihrem Kamel angeritten und hörte sich das Problem an. Sie überlegte eine Weile und sagte dann: „Ich habe eine Idee! Ihr bekommt mein Kamel! Damit habt Ihr 18 Kamele und könnt brüderlich teilen."
Und so bekam der Älteste neun Kamele (18:2=9), der Zweitälteste erhielt ein Drittel (18:3=6) und der Jüngste zwei Kamele, was einem Neuntel der Herde entsprach (18:9=2).
Das sind also 9 + 6 + 2 = 17.
Siehe da, ein Kamel blieb übrig.
Die alte Frau schaute die Brüder listig an und sagte: „Damit haben wir die 17 Kamele nach den Wünschen eures Vaters aufgeteilt und mein Kamel könnt ihr mir wieder zurückgeben."

Die Brüder waren sprachlos, bedankten sich bei der weisen, alten Frau und gaben ihr das 18. Kamel zurück.

Argumente

Das oberste Ziel einer Argumentation ist es, Andere von der Wahrheit oder Falschheit einer Aussage zu überzeugen. Wer seine Meinung überzeugend vertreten will, muss also angemessen argumentieren können.

Ein schulbuchmäßiges **Argument** besteht aus

- einer klar formulierten **These** in Form einer Behauptung, Bewertung oder Forderung,
- einer **Begründung**, die diese These unterstützt und
- mindestens einem konkreten **Beispiel** zur Veranschaulichung des Arguments.

Zum Aufbau eines guten Arguments hat sich dieses Schema mit den drei Anforderungen an jedes Argument durchgesetzt.

Umweltunfreundliche Plastikverpackungen müssen nicht sein, denn es gibt Alternativen, wie wiederverwendbare Glasbehälter.

In Verhandlungen können Argumente mit Thesen in Form von Forderungen dementsprechend so aussehen:

"Ich möchte von Ihnen einen Preisnachlass in Höhe von 7,5%, da Ihre Wettbewerber sich auf diesem Preisniveau befinden, wie etwa XYZ, ein lokal ansässiger Anbieter, der unbedingt bei uns einsteigen will."

"Wir möchten für die nächste Woche Mehrarbeit beantragen, da wir beim Projekt A in Zeitverzug geraten sind und den Termin für XYZ sonst auf gar keinen Fall einhalten können."

Argumentationsketten

Ein einziges Argument reicht aber für eine gute Argumentation meist nicht aus. Es ist eine Kette von mehreren Argumenten nötig.

Eine **Argumentationskette** besteht aus logisch aufeinander aufgebauten Aussagen, die alle die Behauptung stützen. Am einfachsten entwickelt man sie mit Hilfe von **„Warum-Fragen"**. Fragen Sie sich nach jeder gemachten Aussage, warum die Aussage richtig ist.

Stellen Sie sich die „Warum-Fragen" im Kopf oder schreiben Sie sie in Ihre Notizen. Bei Ihrer Argumentation in Verhandlungen lassen Sie sie weg und nutzen die Antworten, Ihre Begründungen, die den Schwerpunkt Ihrer Argumentation ausmachen. Daher sollten die Beantwortungen der „Warum-Fragen" möglichst ausführlich sein.

Am Ende veranschaulicht ein Beispiel die vorangegangene Argumentationskette. Hier können Sie wissenschaftliche Studien, historische oder aktuelle Ereignisse oder persönliche Erfahrungen nennen.

Eine Argumentationskette in Verhandlungen:

Unser Produkt ist einzigartig, da wir in punkto Qualität Maßstäbe gesetzt haben, permanent an innovativen neuen Ansätzen arbeiten und alles auf den Kundennutzen ausrichten. Nehmen wir unser Produkt B, das sie im Bereich XYZ einsetzen können.

Wie viele Argumente sind denn eigentlich sinnvoll?

Das kommt natürlich immer darauf an, aber grundsätzlich ist ein starkes, nach dem genannten Schema aufgebautes Argument besser als eine Auflistung von mehreren stichpunktartigen kurzen Begründungen. Denn eine Auflistung führt dazu, dass die Idee hinter dem Argument nur oberflächlich behandelt wird und nicht die volle Überzeugungskraft entfaltet. Die Gefahr letzten Endes nicht zu überzeugen ist groß. Nutzen Sie daher eher weniger Argumente und eine bessere Begründung.

Damit können Sie...
Das bedeutet für Sie...
Das garantiert Ihnen...
So sparen Sie...

Spielen Sie Ihre Trümpfe aus!

Knigge im 18. Jahrhundert

Adolph Franz Friedrich Ludwig Freiherr von Knigge wurde am 16. Oktober 1752 auf Gut Bredenbeck bei Hannover geboren und starb am 6. Mai 1796 in Bremen.

Er war ein deutscher Schriftsteller und ein entschlossener Anhänger der Aufklärung. Wir kennen ihn heute wegen seiner Sammlung von Verhaltensregeln für den täglichen Gebrauch:

"Über den Umgang mit Menschen"

erschien 1788* und es ist keine Anstandsbibel, wie häufig angenommen.

Knigge ging es um Aufklärung. Er wandte sich gegen den Absolutismus und setzte sich für gleiche Rechte für alle Stände ein. Sein Ziel war, die Menschen über ihre politische, soziale und geistige Unterdrückung aufzuklären. Denn nur so könnten sie sich selbst befreien und eine bessere Gesellschaft schaffen.

Im 18. Jahrhundert war Deutschland in eine Vielzahl von Fürstentümern zersplittert. Alle Macht lag bei den jeweiligen Landesfürsten und an ihren Höfen bildeten sich ganz unterschiedliche, das Leben bestimmende Umgangsformen und Etiketten aus. Bürger, die beim Fürsten für ihre Belange vorsprechen wollten, wurden wegen ihrer Unkenntnisse leicht zum Spielball der Höflinge. Knigge wollte mit seinem Werk den Bürgern **eine Hilfe** an die Hand geben, um sich am Hofe zurecht-zufinden.

Er wollte in seinem Buch nicht die jeweiligen höfischen Etiketten lehren, denn die Bürger sollten sich nicht diesem Leben anpassen, sie sollten zu emanzipierten Menschen werden.

Bereits zu Knigges Lebzeiten war "Über den Umgang mit Menschen" erfolgreich. Nach seinem Tod wurde es immer wieder von unterschied-lichen Herausgebern publiziert. Vorher überarbeiteten diese das Werk jeweils zu einem "modernen Knigge". Schließlich war das Buch bis zur Unkenntlichkeit verändert und eine Anstandsfibel.

Was dazu wohl Knigge gesagt hätte?

Ueber
den
Umgang mit Menschen.

Von
A. Freyherrn von Knigge.

In zwey Theilen.

Mit Churfürstl. Sächsischem Privilegio.

Hannover,
in der Schmidtschen Buchhandlung.
1788.

* s. http://gutenberg.spiegel.de/buch/uber-den-umgang-mit-menschen-3524/3

Lerne den Ton der Gesellschaft anzunehmen, in der du dich befindest.

– Adolph Freiherr von Knigge

So wie Knigge eine Hilfe für die Verhaltensregeln im damaligen höfischen Umfeld gegeben hat, existieren heute viele Ratgeber für das **Verhalten im beruflichen Umfeld**. Denn Verhaltensweisen, die im privaten Umfeld völlig in Ordnung sind, können im beruflichen Kontext unangebracht sein.
Und gutes Benehmen ist im Berufsleben entscheidend. Nur wenn Sie souverän auftreten, empfehlen Sie sich für leitende Positionen, auch wenn Ihre fachlichen Qualifikationen noch so überzeugend sind. Wenn Ihr Arbeitgeber fürchten muss, dass Sie das Unternehmen nicht repräsentieren können, werden Sie auch nicht für Führungspositionen in Betracht gezogen. Mit den richtigen Umgangsformen können Sie kritische Situationen auch in Verhandlungen charmant bewältigen und Ihre Verhandlungspartner für sich einnehmen.

Eine kleine Auswahl von Business-Regeln:

Zunächst einmal sollten Sie einen potenziellen Geschäftspartner auf dem Weg zu Ihnen und den Räumlichkeiten des Meetings begleiten. Nehmen Sie Ihre Gäste in **Empfang** und führen Sie diese zum Ort des Treffens. Begleiten Sie diese auch nach Beendigung des Treffens wieder zum Ausgang.

Achten Sie bei der **Begrüßung** auf die richtige Reihenfolge. Laut "modernem Knigge" wird immer zuerst die ranghöhste Person begrüßt, auch wenn eine Dame anwesend ist. Danach gilt: Ältere Personen werden vor jüngeren und Damen vor Herren gegrüßt. Etwas kompliziert kann diese Regel in der Anwendung werden, wenn nicht direkt klar ist, wer in der Hierarchie ganz oben und wer älter beziehungsweise jünger ist. Es gibt hier aber auch andere Regeln. Wir in der VerhandlungsWerkstatt® bevorzugen die Variante, immer zuerst die Frauen zu begrüßen, unabhängig von der Hierarchie.

Üblicherweise werden bei Geschäftstreffen **Visitenkarten** ausgetauscht. Wenn Sie die Visitenkarte Ihres Gegenübers erhalten, ist es außerordentlich unhöflich, diese ungesehen in Ihre Tasche zu stecken. Nehmen Sie sich ein wenig Zeit, diese zu studieren und verstauen Sie die Karte dann sorgfältig in Ihren Unterlagen. Haben Sie Ihre eigene Visitenkarte nicht dabei, signalisieren Sie damit, dass Sie kein Interesse an einem weiteren Austausch haben.

Wer bei einem Treffen mit einem Kunden oder Geschäftspartner ständig auf **Anrufe** reagiert und telefoniert, zeigt damit, dass alles andere wichtiger ist als das aktuelle Meeting. Nehmen Sie bei Geschäftstreffen Anrufe nur in dringenden Fällen an. Am besten Sie kündigen es vorher an, wenn Sie einen wichtigen Anruf erwarten und dann kurz das Meeting unterbrechen müssen. Es gilt übrigens meist auch als unhöflich, das Smartphone demonstrativ auf dem Tisch zu platzieren und zwischendurch auf E-Mails und Kurznachrichten zu reagieren.

Wurde eine bestimmte Zeit für ein Meeting vereinbart, sollten Sie sich bereits fünf Minuten vorher in dem entsprechenden Raum einfinden, um Ihre Kollegen nicht warten zu lassen. "**Pünktlichkeit** ist die Höflichkeit der Könige." Zusätzlich verhindern Sie so, abgehetzt in ein Meeting stürmen zu müssen, die Hälfte Ihrer Unterlagen zu vergessen und dann auch noch vor lauter Hektik zu stolpern. Sie wollen ja nicht planlos, unvorbereitet und unprofessionell wirken.

Und dann wäre da noch die Frage:
Duzen oder Siezen?

"Der moderne Knigge" besteht zunächst auf dem Sie und hat feste Regeln, wer wem das Du anbietet: von oben nach unten in der Hierarchie, von Frauen zu Männern und von alt zu jung.
In Zeiten von Globalisierung und abgeflachten Hierarchien in Unternehmen ist die Frage aber nicht mehr eindeutig für alle zu beantworten. Es gilt zu schauen, wie es bei Ihnen im Unternehmen, in Ihrem Umfeld gehandhabt wird.

Alte Schule

Old-School-Tricks

**Der Name sagt es ja bereits:
Old-School-Tricks sind nicht mehr zeitgemäß. Trotzdem sollten Sie sie kennen - nicht zuletzt, um sie zu durchschauen, wenn die andere Seite auf sie zurückgreift.**

Was also sind Old-School-Tricks?

*** Den Anderen unnötig warten lassen.**

*** Keinen Kaffee anbieten.**

*** Einen ungemütlichen Raum für das Meeting wählen.**

*** Den Anderen so setzen, dass er in die Sonne schauen muss, wenn sie denn scheint.**

*** Die Heizung zu hoch oder zu tief einstellen und selbst mit der richtigen Kleidungswahl darauf vorbereitet sein.**

**So etwas haben Sie noch nicht erlebt?
Gut so!**

**Sollten Sie diesen Tricks begegnen, wissen Sie, dass dahinter diese Botschaft steckt:
Da ist jemand verzweifelt genug über seine schwache Position, dass er sich nicht anders zu helfen weiß, als Sie ohne Kaffee da sitzen zu lassen. Das können Sie jetzt souverän für sich nutzen!**

VerhandlungsWiki

ABC-Analyse
- auch Pareto-Analyse genannt -
...ist ein Verfahren zur Priorisierung von Aufgaben, Problemen, Produkten und Aktivitäten. Es hilft bei Entscheidungen mittels Einteilung in sehr wichtig = A, wichtig = B und weniger wichtig = C.

Backdoor Selling
Der Verkauf umgeht den Einkauf und versucht, sich eine Hintertür über den Fachbereich zu öffnen.

B2B
...steht für Business-to-Business und beschreibt Geschäftsbeziehungen zwischen zwei oder mehr Unternehmen.

B2C
...steht für Business-to-Consumer und steht für Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Kunden.

BATNA
- Best Alternative To a Negotiated Agreement -
...die beste Alternative falls es bei einer Verhandlung nicht zu einer Einigung kommt.

HHH-Regel
- Hartnäckige Höflichkeit hilft -

KKK
- Kaffee, Kekse, Kaltgetränke -

KVP
- Kontinuierlicher VerbesserungsProzess -

lose-lose
Beide Parteien verlieren, weil sie von ihren Zielen abrücken müssen.

lose-win
win-lose
Eine Seite gibt die eigenen Ziele auf, um den Verlust zu minimieren.

Definitionen

Maverick-Buying
Die Fachabteilungen kaufen ein, ohne den Einkauf einzubeziehen.

MOCA
- Matrix Of Competitive Advantage -
...ist ein Werkzeug, mit dem Sie die Vorteile Ihres Produkts für Kunden aussagekräftig identifizieren und artikulieren können.

nice to haves
...sind Tauschobjekte, die man nur deshalb in eine Verhandlung bringt, um einen Deal zu machen.

Sacrificial Targets
...sind Ziele, die in Verhandlungen großzügig geopfert werden.

SMART-Formel
- Spezifisch, Messbar, Abgestimmt, Realistisch, Terminiert -
...ist ein Hilfsmittel für die Formulierung von Zielen. Ein gutes Ziel sollte alle fünf Kriterien erfüllen.

USP
Unique Selling Proposition
...ist als Alleinstellungsmerkmal eines Produktes oder einer Dienstleistung die Eigenschaft, durch die sich das Angebot von anderen Angeboten unterscheidet.

win-win
Es werden Lösungen gesucht, mit denen beide Seiten gut leben können.

#WiesbadenFakten

Rheingau Musik Festival
23. Juni - 1. September 2018

Rund 120.000 Musikliebhaber*innen von nah und fern kommen alljährlich nach Wiesbaden und in den Rheingau, um an über 40 meist historischen Spielstätten Konzertgenuss vom Feinsten zu erleben.
2018 wartet auch wieder ein abwechslungsreiches Festivalprogramm mit Künstler*innen wie Frida Gold, SEVEN, Brad Mehldau, Till Brönner und die Jazzrausch Bigband.

www.rheingau-musik-festival.de

Schiersteiner Hafenfest
6. – 9. Juli 2018

Rund um den Schiersteiner Hafen wird jedes Jahr im Juli an vier Tagen fröhlich gefeiert. Ein Vergnügungspark, eine 500 Meter lange "Fressgass" auf der Hafenpromenade, das Drachenbootrennen, ein großer "illuminierter Bootskorso" am Abend und Stromschwimmen für alle ziehen zahlreiche Gäste aus dem Rhein-Main Gebiet an.

www.verschoenerungsverein-schierstein.de

Rheingauer Weinwoche
10. – 19. August 2018

An rund 120 Ständen präsentieren die Weinbauer Wiesbadens und der Rheingau-Region ihre köstlichen Produkte, zusammen mit einem Angebot an lokalen Spezialitäten und Unterhaltung.

www.wiesbaden.de

Wiesbaden Biennale
23. August – 2. September 2018

Im Sommer wird Wiesbaden und die RheinMain-Region zu einem flirrenden, wilden Hinterland mitten in Europa. Internationale Künstler*innen entwickeln neue Arbeiten vor Ort, intervenieren in den öffentlichen Raum und besetzen die leerstehende CityPassage. Dazu gibt es Gastspiele und ein Festivalzentrum unter freiem Himmel.

www.wiesbaden-biennale.eu

Einige Veranstaltungen 2018

Wiesbadener Stadtfest
28. – 30. September 2018

Auf den schönsten Plätzen Wiesbadens wird ein täglich wechselndes Programm geboten. Teil des Stadtfestes sind der Herbstmarkt, das Erntedankfest auf dem „Warmen Damm", ein verkaufsoffener Sonntag sowie die Wiesbadener Automobil Ausstellung auf dem Schlossplatz.

www.wiesbaden.de

Olympische Ballnacht
20. Oktober 2018

In jedem Jahr ist die Olympische Ballnacht des Landessportbundes Hessen kultureller und gesellschaftlicher Höhepunkt des Sportjahres in Hessen. Gefeiert wird im schönen Kurhaus in Wiesbaden.

www.landessportbund-hessen.de

European Youth Circus
25. – 28. Oktober 2018

Alle zwei Jahre steht Wiesbaden europaweit im Brennpunkt der Zirkus-, Artisten- und Varietészene. Der European Youth Circus ist sowohl für das internationale Publikum als auch für die Wiesbadener*innen ein Publikumsmagnet.

www.wiesbaden.de

Sternschnuppenmarkt
27. November – 23. Dezember 2018

Stimmungsvolle Kulisse für den Wiesbadener Sternschnuppenmarkt ist der Schlossplatz zwischen Rathaus und Stadtschloss sowie rund um die Marktkirche. Auf die Besucher*innen warten Kunsthandwerk, vorweihnachtliche Spezialitäten und ein ebenso stimmungsvolles Begleitprogramm mit Chören, Krippenspielen, Turmbläsern, Konzerten, Märchenerzählungen und vielem mehr.

www.wiesbaden.de

VerhandlungsWerkstatt
SEMINARE

Die Klage über die Schärfe des Wettbewerbs ist in Wirklichkeit meist nur eine Klage über den Mangel an Einfällen.

– Walter Rathenau

Kontakt:
VerhandlungsWerkstatt®
www.verhandlungswerkstatt.de
info@verhandlungswerkstatt.de
+49 (0) 221 258 93 94