

Abschied nehmen vom Heile-Welt-Denken

So verhandeln Ihre Verkäufer souverän – auch unter Druck

Von Lothar Stempfle

Es gibt sie immer wieder, die schwierigen Verhandlungssituationen. Das liegt nicht nur am komplexen oder komplizierten Gegenstand – Drucksituationen bauen sich oft durch Verhaltensweisen auf, die der Verhandlungspartner an den Tag legt.



Die meisten Vertriebsleiter schicken ihre Mitarbeiter auf Seminare, damit sie ihre Fähigkeiten zum vertrauensvollen Beziehungsaufbau stärken. Win-Win-Situationen sollen hergestellt werden, der Interessenausgleich ist das Ziel, widerstreitende Positionen sollen durch einen Kompromiss oder Konsens versöhnt werden.

Alles schön und gut – aber so droht die „Heile-Welt-Gefahr“. Denn jeder Ihrer Verkäufer wird Beispiele für Situationen nennen können, in denen

- der Verhandlungspartner unfair und unsachlich vorgeht: Er provoziert, er greift an, er ist aggressiv, er will nichts anderes, als SEINE Interesse durchzusetzen. Dazu verfälscht er Fakten und stellt die Kompetenz Ihres Verkäufers in Frage.
- der Verhandlungspartner die Versuche, eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen, schamlos ausnutzt: Die Ehrlichkeit Ihres Mitarbeiters ist für ihn ein bequemer Hebel, um die eigenen Ziele zu erreichen.

Druck von allen Seiten

Es gibt sie eben auch – die „anderen“ Verhandlungspartner, die den Verkäufer über den Tisch ziehen wollen. Und es wäre fahrlässig, würden Sie Ihre Mitarbeiter nicht darauf vorbereiten, wie sie in diesen schwierigen Situationen trotzdem

die Lufthoheit behalten oder wieder erlangen.

Hinzu kommt: Drucksituationen bauen sich durch weitere Faktoren auf:

- Sie als Führungskraft sorgen durch zu hoch gesteckte Erwartungen und unrealistische Umsatz- und Gewinnzahlen dafür, dass der Druck im Kessel ansteigt. Oder die Geschäftsleitung übernimmt diese „Aufgabe“ durch unerreichbare Zielvorgaben.
- Ihre Verkäufer selbst wirken dabei mit – dazu ein Beispiel: Ihr Mitarbeiter steht vor einer wichtigen Verhandlung. Es geht um einen Megaabschluss. Alles hängt von seiner Leistungsfähigkeit ab. Er betritt den Raum, muss noch etwas warten, ein bisschen länger als üblich – erste Verwirrspielchen des Gegners. Die ersten Gesprächspartner kommen herein, weitere folgen nach einigen Minuten und setzen sich, ohne sich vorzustellen. Ihr Mitarbeiter ist allein, die anderen zu viert. Er spürt: Es geht um Machtausübung, ihm steht eine Schlacht bevor. Die Gesprächspartner sitzen sich nun gegenüber, Ihr Mitarbeiter sieht sich einer fast schon inquisitorischen Befragung ausgesetzt. Er verliert jede Souveränität, das muss und darf nicht sein.

Der Körper schaltet auf Alarm, er würde am liebsten aus dem Verhandlungsraum stürmen.

Wohl jeder Verkäufer kennt solche Situationen – und die Gefühle, die einen in einer solchen Situation überfluten. Dem verunsicherten Verkäufer fällt in dieser Stresssituation gar nichts ein. Erst nach Beendigung des Gesprächs kann er all die guten Argumente, die klugen Formulierungen, die ihm in der Situation weitergeholfen hätten, wie am Schnürchen aufzählen. Nur – jetzt ist es zu spät: „Ich muss es schaffen“, so die Gedanken des Verkäufers, kurz bevor er all die Zugeständnisse macht, die er unbedingt vermeiden wollte ...

Soweit die Problembeschreibung. Nun zu den Strategien, die Ihren Verkäufern eine überlegene, also souveräne Gesprächsführung selbst in schwierigen Verhandlungssituationen erlauben.

Strategie 1: Die Situation akzeptieren

Die Verhaltensvorschläge, die als Selbstverständlichkeiten daher kommen, sind zumeist diejenigen, die nur schwer zu realisieren sind. Darum: Lassen Sie Ihre Verkäufer in Einzelgesprächen und im Team-Meeting von den Erfahrungen erzählen, die belegen: Die „heile Welt“ im Verkauf – es gibt sie nicht. Denn es gibt zudem die „dunkle Seite“, in

der die knallharte Auseinandersetzung unvermeidlich ist, in der die Fetzen fliegen und zur Kampfrhetorik gegriffen werden muss, mithin zu Mitteln, die dazu dienen, sich durchzusetzen und schlicht zu gewinnen. Und oft entpuppt sich die Fairness als Illusion, nicht immer werden die Guten am Ende belohnt, zuweilen ist der Ehrliche und Faire der Dumme.

Bevor nun Ihre Mitarbeiter ihren Instrumentenkoffer mit der Aufschrift „Beziehungsmanagement“ über Bord schmeißen – STOPP. Er wird nach wie vor dringend gebraucht. Doch er alleine genügt nicht. Denn es gibt weder DAS Hardselling, noch das DAS Softselling. Es gibt nur jeden Tag neue und ganz verschiedene Kommunikations- und Verhandlungssituationen mit ganz verschiedenen Gesprächspartnern. Diese Situationen bewältigen Ihre Verkäufer nur, wenn sie über ein breit gefächertes Arsenal an kommunikativen Techniken, Methoden und Strategien verfügen!

Strategie 2: In Chancen denken

Die meisten Menschen malen sich in Drucksituationen die negativen Konsequenzen aus – das hemmt und blockiert. Sprechen Sie mit Ihren Verkäufern darüber, dass selbst die anscheinend aussichtslose Situation eine Chance bietet – etwa, sich zu profilieren oder den Verhandlungspartner, den noch niemand „geknackt“ hat, als erster zu überzeugen.

Nun werden Sie die Angst-, Sorgen- und Problemdenker unter Ihren Verkäufern nicht von heute auf morgen zu Lösungs- oder gar Chancendenkern entwickeln können. Sie können ihnen jedoch die Strategien des Chancendenkers darstellen – und zur Nachahmung empfehlen:

- Ohne großartig herum zu jammern, nimmt der Chancenden-

ker die Herausforderung an, sich in der Drucksituation zu beweisen. Für das Beispiel oben heißt das: Der Verkäufer interpretiert die schwierige Verhandlungssituation mit gleich vier „Kontrahenten“ als besondere Herausforderung: „Oh, die wollen unbedingt mit uns zusammenarbeiten, sich aber genau vergewissern, ob der Nutzen wirklich auf ihrer Seite ist – darum kommen sie gleich zu viert. Toll, dann kann ich gleich mehrere Entscheidungsträger überzeugen – in ein und demselben Gespräch!“ Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie selbst es sind, die für die Interpretation der Verhandlungssituation die Verantwortung tragen. Sie haben die Freiheit der Entscheidung, wie sie die Dinge sehen wollen.

- Der Chancendenker ist ein Kämpfer, der Ja sagt zum Un-erreichbaren und zumindest versucht, es zu erreichen: „Wer kämpft, kann verlieren. Wer nicht kämpft, hat schon verloren“ – diesen Satz von Bertolt Brecht unterschreibt der Chancendenker ohne Wenn und Aber.

Strategie 3: Lassen Sie Ihre Verkäufer auf den Hocker steigen

Vielleicht haben Sie Ihren Verkäufern bereits des Öfteren gesagt, sie sollen sich vor und während schwieriger Verhandlungsgespräche an diejenigen Gespräche erinnern, in denen sie dem Druck standgehalten und die Drucksituation erfolgreich bewältigt haben. Und trotzdem reden sie sich weiterhin vor der Verhandlung ein: „Das muss schief gehen“ – und dann geht es schief. Bevor Sie nun zum x-ten Mal argumentativ darlegen, dass sich Ihre Verkäufer an verkaufsfördernden Situationen orientieren sollen, füh-

ren Sie lieber ein ungewöhnliches Experiment durch: Bitten Sie einen Mitarbeiter, sich auf einen stabilen und feststehenden Hocker zu stellen. Er soll die Augen schließen und sich – auf dem Hocker stehend – von einem imaginären Aufzug in eine Höhe von 10 bis 15 Metern heben lassen. In der Regel fühlt er sich nun unsicher, er bekommt weiche Knie, Wohlbefinden verwandelt sich in Unwohlsein.

Doch objektiv betrachtet: Was hat sich geändert? Nicht wirklich viel. Der Hocker, der ihn am Boden getragen hat, wird dies auch in 15 Meter Höhe tun. Und die Standfläche ist identisch. Nur: Der Mitarbeiter befindet sich samt Hocker in der Höhe und stellt sich vor, was alles passieren *könnte*, wenn er das Gleichgewicht verliert. In 15 Meter Höhe denkt er an die drohenden Konsequenzen: der freie Fall, das Aufschlagen auf dem Boden, die Verletzungen. So beschleicht ihn ein mulmiges Gefühl, und schließlich kann er sich tatsächlich nicht mehr auf dem zuvor so sicheren Hocker halten.

Was machen nun die Artisten, die in eben dieser Höhe arbeiten? Sicher denken sie an etwas anderes als die negativen Konsequenzen. Schwindelfreiheit bedeutet eben auch: frei sein vom Denken an negative Konsequenzen. Vielleicht können Ihre Verkäufer nun nachvollziehen, dass sie sich frei machen müssen von ihren negativen Vorstellungen, wenn sie in Drucksituationen überlegen verhandeln wollen.

Strategie 4: Üben Sie den Perspektivenwechsel

Es ist immer vorteilhaft, eine Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten: Raten Sie Ihren Verkäufern, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen. Er steigt dazu gleichsam auf den Berg und betrachtet von oben – aus der

Distanz und der Helikopterperspektive – das Verhandlungsgespräch, den Verkaufsprozess, den Kunden. Die Fokussierung aufs Detail versperrt den erweiterten Blick aufs Ganze und auf die nicht immer naheliegende beste Lösung. Dort oben in luftiger Höhe löst sich die Verstrickung in die Einzelheiten der gegenwärtigen Drucksituation auf. So ist eine bessere Analyse der Situation und der Verhandlungssache möglich.

Zum zweiten ist mit „Perspektivenwechsel“ ein Positionswechsel gemeint, das Sich-Einfühlen in die andere Person. Der Verhandlungsgegenstand wird aus der Sicht des Gegenübers gesehen, die eigene Meinung gegen eine andere ausgetauscht, um nachzuspüren, ob sie bedenkenswert ist. Die Ergebnisse des perspektivischen Wechsels fließen in die eigene Betrachtungsweise ein, relativieren und modifizieren sie.

Das Spiel mit den Perspektiven führt dazu, dass Ihre Verkäufer mehrere Meinungen und Ansichten durchspielen. Sie haben sich der Ego-Brillen entledigt und setzen sich nacheinander mehrere Brillen auf – nämlich die des jeweiligen Verhandlungspartners. Nehmen wir als Beispiel den Klassiker „zu teuer“. Meistens hört der Verkäufer nur heraus, der Verhandlungspartner wolle den Preis drücken. Der Perspektiven-

wechsel erlaubt es ihm, Alternativen durchzuspielen: Vielleicht versteckt sich in dem Preiseinwand die Anforderung: „Lieber Verkäufer, erkläre mir bitte, was ich bei dir mehr bekomme als bei der Konkurrenz. Denn eigentlich würde ich gerne bei dir kaufen.“

Strategie 5: Strategisch und taktisch geschickt vorgehen

Ihre Verkäufer werden sich in brenzligen Verhandlungsgesprächen durchsetzen, wenn sie zielorientiert und strategisch vorgehen. Selbst wenn sie es mit aggressiven und unfairen Gegnern zu tun haben: oberstes strategisches Ziel bleibt es, eine letztendlich gute Beziehung zum Gesprächspartner aufzubauen. Zugleich jedoch ist es sinnvoll, wenn sie über Verhandlungstaktiken verfügen, die ihnen helfen sich im Machtkampf zu behaupten – und diese Taktiken können Sie mit Ihren Mitarbeitern trainieren:

- *Der Andere bezweifelt die Fakten:* Ihr Verkäufer sorgt dafür, dass er alle Tatsachen, die er in das Gespräch einfließen lässt, beweisen kann.
- *Der Verhandlungspartner schließt Verhandlungsinhalte aus:* Der Verkäufer fasst die Verhandlung zusammen und bringt dabei wichtige Aspekte, die der andere ausschließen will, wieder ins Spiel.

- *Der Gesprächspartner bestreitet die Zuständigkeit und Kompetenz:* Der Verkäufer versichert, den Fall noch heute persönlich mit dem Vorgesetzten zu besprechen. Danach unterbreitet er einen Alternativvorschlag: „Ich bin sicher, ich kann Ihnen auch weiterhelfen, und zwar sofort ...“
- *Der Verhandlungspartner provoziert, droht und wird persönlich:* Der Verkäufer versucht, dem Verhandlungspartner eine Brücke zu bauen, die zurück ins sachliche Fahrwasser führt. Beleidigungen allerdings muss Ihr Verkäufer nicht schlucken. Wichtig ist, dass er fair bleibt und Taktiken vor allem einsetzen, um den Gesprächspartner ins Verhandlungsboot zu holen.

Zum Schluss verdeutlichen Sie Ihren Verkäufern noch einmal: Das Ende der Fairness ist nicht eingeläutet, aber es wäre blauäugig anzunehmen, es gebe nur kooperative Verhandlungspartner. Ihre Mitarbeiter müssen beides leisten können: den Vertrauensaufbau und den Machtkampf mit dem unfairen Verhandlungsgegner.