
Profitables
Verhandeln:
ist **gegen** die eigene Intuition

Von Gregg Crawford



BAYGROUP
INTERNATIONAL

INDEM SICH VERKAUFSPROFIS ZU SEHR DARAUF KONZENTRIEREN, IHREN KUNDEN STETS DAS ZU GEBEN, WAS SIE MÖCHTEN, TUN SIE NICHT GENUG, UM DIE INTERESSEN IHRER FIRMEN ZU VERTRETEN.



Jeder Euro/Dollar, den ein Verkäufer für unnötige Rabatte und gratis „Extras“ verschenkt, ist ein für immer verlorener Euro/Dollar aus der Abschlussbilanz Ihrer Firma. Doch sogar routinierte, gut trainierte Verkaufsprofis tapen in kostspielige Verhandlungsfallen, wodurch ihre Firmen Geld verlieren. Sie verschenken einfach zu schnell zu viel Geld. Sie verzichten auf Informationen, mit denen Sie ihre Verhandlungsstärke verbessern könnten. Sie reden zu viel über den Preis, aber nicht genug über den Wert.

Warum passiert das? Weil für die meisten Verkaufsprofis gutes Verhandeln eine Fähigkeit ist, die *gegen die eigene Intuition* verstößt. Mit anderen Worten, ihre typischen, natürlichen Reaktionen sind oftmals das Gegenteil von dem, was richtig wäre.

Denken Sie einmal nach. Den meisten Verkäufern werden umfassende Trainings angeboten, die sie in Folgendem bestärken:

- im Verteilen von umfassenden Informationen über die Merkmale und den Nutzen ihrer Produkte;
- im Glauben, dass „der Kunde immer König ist“,
- im Agieren als Anwalt des Kunden, um so sicher zu gehen, dass er bekommt, was er möchte und braucht und
- im Vermeiden und Abbauen von Spannungen während des Verkaufsprozesses, wo immer es geht.

Dieses Art von Verkaufstraining, welche seit langer Zeit üblich ist und bei dem von den Managern selbst noch immer ein Reihe von „nicht hinterfragten Weisheiten“ verbreitet werden, mag zwar kurzfristig helfen, glückliche Kunden zu haben, führt aber oft auch zu unprofitablen Geschäften. Indem sie sich zu stark darauf konzentrieren, den Kunden zu geben, was sie möchten, handeln die Verkaufsprofis nicht genug im Sinne der Interessen ihrer Firmen. Sie lassen somit buchstäblich Geld auf der Straße liegen. Sie bieten unnötige Rabatte an, die wiederum ihre Gewinnspannen herabsetzen.

Manager geben diese Problematik an ihre Mitarbeiter weiter, indem sie zwei Schlüssel-Missverständnisse verstärken, die zu uneffektivem Verkaufsverhandeln führen.

Das erste Missverständnis: Die Verhandlung erfolgt am Ende des Verkaufens, meistens über Preis und Laufzeiten. Der ganze Verkaufsverlauf dreht sich darum, dem Kunden bei seiner Entscheidung zu helfen, „bei uns“ zu kaufen. Und wenn sie zugestimmt haben, verhandeln wir ausschließlich darüber, „wie“ sie kaufen werden (zu welchem Preis zum Beispiel).

Die meisten Verhandlungen bewegen sich schnell in Richtung Abschluss, was auch natürlich erscheint. Aber nur einige wenige Verkäufer wissen, dass die Verhandlung in Wirklichkeit schon von Beginn an mitspielt—also von der ersten Kundenbesprechung an. Es gibt die Verhandlung über das Verkaufsverfahren. Es gibt die Verhandlung darüber, wer die Produkt-Demos und andere Schlüsselkunden-Meetings besuchen wird. Es gibt eine Verhandlung über die Kriterien, die dem Kunden nützlich sein sollten, um die Kaufentscheidung zu treffen. Es gibt die Verhandlung darüber, wie viele kostspielige interne Mittel aufgebracht werden, um den Kauf zu befördern.

Wenn Verkäufer versäumen zu erkennen, das sich beides (Verkaufen und Verhandeln) vom ersten Kundenkontakt an ereignet, sind sie eher geneigt, Dinge zu verschenken in der Hoffnung auf „Verbesserung der Beziehung“ oder „Beschleunigung des Verkaufs“.

Fakt aber ist, dass Geschenke, die als gutes Verkaufen erscheinen, oftmals die Gewinnspannen unnötig senken und kostspielige Präzedenzfälle schaffen. Und schließlich: Wenn die Verkäufer im Verkaufsverlauf Dinge zu früh und zu leicht verschenken, warum sollte der Kunde dies nicht auch weiterhin erwarten können?

Wenn man wie wir mit vielen bedeutenden Firmen und deren Verkaufspersonal zusammenarbeitet, stellt man fest, dass die meisten Verkäufer nicht glauben, dass Verhandeln schon während des Frühstadiums des Verkaufs beginnt. Aber was lassen sie sich dadurch entgehen? Wenn der Kunde die Kontrolle über den Kaufprozess übernimmt, werden ihm kostspielige Liefer- oder Fristverpflichtungen versprochen. Schnell ist man dann auch bei einer Preisübereinkunft als „Preiszugeständnis“, und schon ist das Geschäft vermasselt. Der Kunde steht bereits im Zentrum harter Verhandlungen und der Verkäufer erkennt nicht einmal, dass das Spiel schon begonnen hat!

Noch heimtückischer ist *das zweite Missverständnis:* Starke Verkäufer sind selbstverständlich gute Verhandlungspartner.

Leider zeigt die Forschung, dass ein erfahrener Verkäufer nicht unbedingt auch ein effektiver Verhandlungspartner ist. Weil sie davon ausgehen, „der Kunde ist König“ oder „Mein Job ist es, mit dem Kunden eine Partnerschaft einzugehen“, machen viele Verkäufer (auch erfolgreiche) kostspielige Verhandlungsfehler im Glauben, flexibel und kundenorientiert zu sein.

Wenn Sie jetzt skeptisch sind, denken sie einmal darüber nach, wie einer Ihrer besten Verkäufer auf diesen Käuferspruch reagieren würde: „Ich mag Ihr Produkt und denke, das wir ins Geschäft kommen. Aber Ihr Preis ist noch zu hoch. Ich möchte, dass Sie noch einmal Ihren ‚Stift spitzen‘ und

schauen, was sie tun können, um mir einen besseren Preis zu machen.”

Die natürliche, intuitive Reaktion der meisten Verkaufsprofis ist, sofort darüber zu reden, was der Kunde am meisten besprechen möchte—den Preis. Sie werden sagen, „Wie tief könnte unser Preis noch gehen, um ins Geschäft zu kommen?“ oder „Wir sind verpflichtet, wettbewerbsfähig zu sein. Lassen Sie mich also zu meinem Manager gehen und sehen, was ich für Sie tun kann!”

Das Problem bei dieser Reaktion ist, dass sie den Kunden darin bestärkt, zu glauben, es drehe sich alles um den Preis und so wird im Endeffekt auch eine falsche Botschaft über den Wert der ganzen Firma verbreitet.

Und komischerweise führt das zu schnelle Reagieren auf das Preisinteresse des Kunden dazu, dass dieser sich hinsichtlich Ihres Preisvorschlags trotzdem unerschrocken benachteiligt fühlen wird. Wenn sich das Gespräch vom Wert abneigt und zu früh in Richtung Preis bewegt, wird Ihr Kunde nicht spüren, dass auf seine Bedürfnisse wirklich eingegangen wird, auch dann nicht, wenn er schnell einen Rabatt bekommt. Im Gegenteil, er denkt eher: „Ich hätte noch mehr Nachlass fragen sollen!“ oder „Da stimmt etwas nicht.“ oder auch „Ich vermute, dass das Produkt vielleicht schlechter ist als sie sagen.“

Ein anderes Beispiel. Nehmen wir an, Ihr Kunde fragt nach detaillierten Informationen über Ihr Produkt oder Ihren Service. Was ist Ihre natürliche, intuitive Reaktion? Klar, Sie geben so viel Informationen wie möglich, stürzen sich in die Vorbereitung einer Präsentation und graben pfundweise Hochglanzmaterial bzw. teure Literatur aus. Aber was ist das Problem? Der Verkäufer reagiert, indem er dem Kunden gibt, was dieser will, nicht wahr? Das ist doch das, worum es bei perfektem Verkaufen geht, richtig?

Falsch!

Wenn Ihr Kunde ein guter Verhandlungspartner ist und Sie ihm frühzeitig im Verkaufsgespräch eine Menge an detailliertem Produktmaterial zur Verfügung stellen—was macht er dann wahrscheinlich? Wahrscheinlich findet der Kunde die ein oder andere Nebensächlichkeiten, die er gar nicht braucht, oder aber er sucht nach irgendwelchen Bereichen, bei denen die Konkurrenz vielleicht einen kleinen Vorteil haben dürfte. Klingt wie ein geeigneter Zeitpunkt, an dem Ihr Kunde an Verhandlungsschärfe gewinnt und beginnt, Druck auszuüben, um ein frühes Preiszugeständnis zu bekommen—nicht wahr?

Die beste Reaktion in dieser Situation ist deshalb: Liefern Sie nur die Informationen, die dazu berechtigen, mehr Fragen stellen zu können. Sie sollten Ihr Verkaufspersonal dazu

bringen, dass es sich ungefähr so verhält: „Ich möchte sicher gehen, dass die Information, die ich Ihnen gebe, genau das ist, was sie auch wirklich brauchen. Daher muss ich Ihnen noch einige Fragen stellen...“

Die Schlussfolgerung ist, dass gute Verkaufsverhandlungen *gegen die eigene Intuition* verlaufen. Mit anderen Worten, die unbewusste, natürliche Reaktion der meisten Verkäufer bei Verhandlungen ist oft das Gegenteil von dem, was richtig wäre. Anstatt mit gutem Verkaufsverhalten das Geschäft zu machen, schrumpfen wahrscheinlich die Gewinnspannen, Quartal für Quartal.

Kein Verkäufer kann ein Geschäft gewinnen, wenn er Dinge verschenkt. Aber wenn Sie beim Verhandeln nicht den Wert erörtern, kann kein Preis jemals zu hoch oder zu niedrig sein. Aufgabe der Verkaufsmanager ist vielmehr, ihren Mitarbeitern nicht nur zu helfen, ein Geschäft abzuschließen, sondern Verhandlungsfällen zu vermeiden, die die errechneten Gewinne zu Nichtemachen können.

Gregg Crawford ist Präsident und CEO von BayGroup International, eines weltweiten Weiterbildungs-, und Beratungsunternehmens mit Sitz in San Francisco.

Es ist gegen die eigene Intuition

Danach befragt erzählen Ihnen die meisten Verkaufsprofis, dass Verhandeln einer der schwierigsten Aspekte ihres Jobs sind. Ein Grund dafür ist der Fakt, dass effektives Verhandeln das Gegenteil von intuitiv ist. Mit anderen Worten, wenn während der Verhandlung Spannungen entstehen, sind die natürlichen, intuitiven Reaktionen des typischen Verkaufsprofis meist das Gegenteil von denen, die angebracht wären. In einer Welt, in der Verkäufern beigebracht wird, dass „der Kunde immer König ist“, überrascht das nicht. Hier einige Beispiele:

In dieser Situation...	Die natürliche Reaktion der meisten Verkaufsprofis ist es...	Sie sollten das folgende bewusste Herangehen zeigen...
Der Kunde beginnt Druck auszuüben, um einen niedrigeren Preis zu bekommen.	Zu beginnen über den Preis zu reden (Wie niedrig müsste unser Preis sein, um ins Geschäft zu kommen?)	Sie erkennen die Bedeutung des Preises an, behalten jedoch den Wert im Blickfeld der Diskussion.
Der Kunde fragt nach Produktinformationen.	Zu viele Informationen zu geben (was dem Kunden ermöglicht, Produkteigenschaften zu entdecken, die er gar nicht braucht und für die er natürlich nicht zahlen möchte. Die Frage nach Preisnachlass liegt also auf der Hand).	Sie geben nur so viele Informationen, um berechtigt zu sein, den Kunden zu fragen, ob er mehr Informationen braucht.
Der Kunde erzählt dem Verkäufer, dass sie unter Konkurrenzdruck stehen.	Die Ziele zu senken und zu versuchen, auf der Basis von tieferen Preisen zu gewinnen. Sie machen zu schnell Zugeständnisse.	Sie behalten hohe Ziele bei und finden Wege, diese zu rechtfertigen. Räumen Sie Zugeständnisse langsam und widerwillig ein.
Der Kunde teilt mit, was er möchte (zum Beispiel einen strafferen Terminplan)	Sie beginnen sofort damit, nach Wegen zu suchen, um die Wünsche des Kunden zu erfüllen.	Sie stellen Fragen, um die wahren „Bedürfnisse“ aufzudecken und die genannten Wünsche hinterfragen zu können und sie suchen nach kreativen und günstigen Wegen, diese zu befriedigen.
Der Kunde fragt frühzeitig nach einem Zugeständnis.	Sie geben dem Zugeständnis nach, in der Annahme, dass das hilft, eine gute Beziehung aufzubauen.	Sie begreifen, dass Verhandeln in allen Phasen des Verkaufsprozesses stattfindet und eben nicht nur am Ende. Und sie gehen sicher, dass sie etwas Wichtiges als Gegenleistung zurückbekommen, wenn das Zugeständnis erfüllt wird.

Über BayGroup International

BayGroup International arbeitet mit Führungskräften von Unternehmen zusammen, um Aktionärsanteile zu erhöhen durch:

- Sicherstellen, dass die Hauptgeschäftsinitiativen einen hohen Ertrag des investierten Kapitals ROI (Return of Investment) erbringen;
- Unterstützung bei der erfolgreichen Umsetzung von Marktstrategien; und
- Ausbildung von Qualifikationen zur Schaffung profitabler Vereinbarungen quer durch alle Unternehmensbereiche, betriebsintern wie -extern.

BayGroup International führt strategische Projekte durch, die Forschung, maßgeschneidertes Training und Erfolgskontrolle beinhalten. Unsere Arbeit in kundenorientierten Unternehmen wird unterstützt und verstärkt durch aktive Kommunikations-Kampagnen für Führungskräfte, Management-Coaching sowie unterstützende Internettools. Die Anwendung unserer bewährten Verhaltensänderungs-Methoden, hat Kunden geholfen, die gewünschten Geschäftsergebnisse zu erreichen und die Qualifikation der wichtigsten Mitarbeiter zu verbessern, profitablere Verträge mit folgenden Zielgruppen auszuarbeiten:

- *Mit Kunden*, deren Existenz vom Preisdruck der Konkurrenz bedroht wird.
- *Mit Lieferanten und anderen Beteiligten*, deren steigende Kosten die Bilanz negativ beeinflussen.
- *Mit Mitarbeitern des eigenen Teams und Einzelpersonen*, die in schwierigen Situationen hart reagieren müssen. Dabei auftretende Streitfragen können bekanntlich Qualität, Kundenservice, Umstrukturierung und andere strategische Initiativen gefährden.
- *Mit strategischen Partnern*, bei denen mangelhafte Vereinbarungen den Erfolg von Fusionen und Übernahmen sowie von anderen auftragsentscheidenden Bündnissen (in Bereichen wie Vertrieb, Forschung oder Entwicklung und Marketing) bedrohen können.

Durch Zusammenarbeit mit BayGroup International erreichen Kunden bedeutende Verbesserungen des Leistungsvermögens ihrer Mitarbeiter und darüber hinaus Millionen Dollar/Euro in ihrer Bilanz.

Seit der Gründung im Jahr 1980 verfügt BayGroup International über einen ausgesuchten Kundenstamm von großen weltweiten Firmen der Technologiebranche, der Telekommunikation, der Pharmaindustrie, der Logistik, der Konsumgüterindustrie und aus dem Bereich Finanzdienstleistungen. Unsere Berater arbeiten in Nord- und Südamerika, Asien, Europa und im Nahen Osten. Wir betreuen unsere Kunden über Büros in den Großstädten rund um die Welt.

Wenn Sie mehr Informationen möchten, kontaktieren Sie uns unter:

BAYGROUP
INTERNATIONAL

Harry Kendlbacher
Vice President, Europe

Brunnleitenweg 33a, 5061 Elsbethen/Salzburg, Austria
Tel +43 662 621206 • hkendlbacher@baygroup.com • www.baygroup.com