

book@web

Hermann Scherer

Sie bekommen nicht,  
**was Sie verdienen,**  
sondern was Sie  
**verhandeln**

Strategien für die erfolgreiche  
Verkaufsverhandlung

GABAL

ISBN 978-3-89749-923-2

**Projektmanagement:**

Ute Flockenhaus, Fischerhude

**Lektorat:**

Ute Flockenhaus, Fischerhude

**Druck und Bindung:**

Salzland Druck, Staßfurt

2. Auflage

© 2002 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten.

Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher  
Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

## book@web – More success for you!

In der Reihe **book@web** erscheinen junge Karriereratgeber zu aktuellen Businesssthemen mit eigener Internetanbindung.

Zu jedem **book@web**-Buch gibt es unter [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de) einen kostenlosen Workshop, in dem Sie Ihr Wissen aktiv trainieren und sich mit anderen Teilnehmern austauschen können.

Ihr Kennwort für den book@web-Workshop lautet: **Glocke**

**b@w** Dieses Signet kennzeichnet auf den folgenden Buchseiten die Workshop-Themen im Internet.

Wir freuen uns auf Sie und wünschen Ihnen viel Erfolg!

Ihr **book@web**-Team

**Vorwort 008**

**Einführung 010**

**Kapitel 01 Vorüberlegungen**

Worum es beim Verkaufen geht **012**

Warum Verhandeln so wichtig ist **015**

Warum Kunden heutzutage bessere Verhandler sind **016**

Warum sich Ihr Einsatz lohnt **016**

Geben Sie dem Kunden das Gefühl,  
gewonnen zu haben **018**

**Kapitel 02 Bedeutende Faktoren für die Verhandlung**

Was Ihren Einfluss bestimmt **020**

Wissen ist Macht **028**

Der Faktor Zeit **032**

Was einen erfolgreichen Verhandler auszeichnet **036**

Was für Ihren Kunden wirklich wichtig ist **052**

**Kapitel 03 Strategien für erfolgreiches Verhandeln**

Verlangen Sie mehr, als Sie erwarten **058**

Schaffen Sie Alternativen **062**

Grenzen Sie Ihr Ziel ein **063**

Sagen Sie niemals »ja« zum ersten

Vorschlag des Kunden **065**

Erschrecken Sie beim ersten Vorschlag des Kunden **067**

Vermeiden Sie unnötige Konfrontation **069**

Fordern Sie Ihr Gegenüber auf, Ihnen mehr zu bieten **071**

Nutzen Sie die Macht des Schweigens **072**

Bieten Sie niemals von sich aus an,

sich in der Mitte zu treffen **074**

Seien Sie sich bewusst, dass der Wert einer Dienstleistung  
sinkt, sobald sie erbracht ist **076**

Fordern Sie bei Zugeständnissen immer  
eine Gegenleistung **078**

- Machen Sie nicht das Problem Ihres Kunden zu Ihrem **080**
- Nutzen Sie Kundeneinwände für sich **082**
- Berufen Sie sich auf eine »höhere Instanz« **085**
- Strategie: Die Taktik »Guter Junge / böser Junge« **089**
- Das Prinzip des »Nagens« **091**
- Machen Sie Zugeständnisse in der richtigen Art und Weise **095**
- Kommen Sie über den toten Punkt hinweg **097**
- Machen Sie ein kleines Zugeständnis im letzten Moment **102**
- Wege zum Abschluss **104**
- Gratulieren Sie dem Kunden **110**

#### **Kapitel 04 Das Prinzip der Win-Win-Verhandlungen**

- Verlangen Sie mehr, als Sie erwarten **112**
- Wichtige Empfehlungen für Win-Win-Verhandlungen **113**
- Schlussgedanken **116**

**Literatur- und Quellenhinweis 118**

**Dank 121**

**Stichwortverzeichnis 122**

Viele Verkäufer sind wahre Profis, wenn es darum geht, Präsentationen zu erarbeiten, PowerPoint-Folien zu erstellen, Demo-Objekte vorzubereiten und auch noch das hundertste Produktdetail liebevoll als Beiblatt in die technischen Ausführungen aufzunehmen. Mit einem Fachwissen, das ganze Sammelbände füllen könnte, gehen viele hinaus, um am Markt ihre Produkte oder Dienstleistungen anzubieten. Alle Kunden erhalten sozusagen hochkarätige Nachhilfe in Sachen Produktkenntnisse.

Wie top auch immer ihre Präsentationstechnik und ihr Produkt-Know-how sein mögen, wenn es darum geht, über einen konkreten Auftrag und einen Abschluss zu verhandeln, dann geraten viele Verkäufer ins Stottern. Genau hier setzt dieses Buch an. Es geht nicht darum, wie Sie ein Verkaufsgespräch eröffnen, nicht darum, wie Sie Ihr Produkt präsentieren, nicht darum, wie Sie effektiv auftreten und dank Stil und Etikette den besten Eindruck machen.

Es geht ganz gezielt darum, wie Sie im Verkauf verhandeln, wie Sie es schaffen, für Ihre Produkte, Systeme, Dienstleistungen den bestmöglichen Preis herauszuholen. Und wie Sie selbst in so (scheinbar) ausweglosen Situationen weiterkommen, wenn es heißt:

- »Wir haben schon unseren Lieferanten!«
- »Das brauchen wir nicht!«
- »Sie sind zu teuer!«
- »Das können wir uns nicht leisten!«
- »Machen Sie uns ein besseres Angebot!«
- »Das muss ich mir noch überlegen!«

Dieses Buch soll Ihnen Mut machen und Ihr Selbstvertrauen stärken, sodass Sie noch souveräner und geschickter auftreten. Und es soll Ihnen gleichzeitig eine Reihe von leicht anwendbaren Techniken und Strategien an die Hand geben, wie Sie in Zukunft mehr erwirtschaften können. Es soll Ihnen vermitteln, wie Sie bei allen möglichen Verhandlungsschwierigkeiten immer die Kontrolle und Führung behalten und schließlich den Auftrag gewinnen.

Fakt ist: Sie bekommen heute in der Zeit des Verdrängungswettbewerbs nicht mehr das, was Sie verdienen (oder was Sie meinen zu verdienen oder was Sie verdienen sollten), sondern Sie bekommen das, was Sie verhandeln.

Dieses Buch bezieht sich auf das Verhandeln im Verkauf und ist aus der Sicht des Verkäufers geschrieben. Nach wie vor finden die meisten Verhandlungen im Verkauf statt. Unabhängig davon, ob Sie nun Produkte, Dienstleistungen oder ganze Unternehmen oder Einheiten verkaufen. Und nicht nur das ist Verkauf. Wir verkaufen doch ständig etwas: unsere Ideen, unsere Vorschläge, unsere Vorgehensweisen, uns als unentbehrlich im Unternehmen und oft genug uns selbst. Die dargestellten Vorgehensweisen und Strategien sind natürlich auch auf andere Verhandlungssituationen im Geschäftsleben übertragbar, zum Beispiel auf Gehaltsverhandlungen, in denen Sie sich schließlich selbst so teuer wie möglich verkaufen wollen. Oder auf alle Bereiche, in denen es darum geht, andere zu überzeugen. Ebenso gibt es einige Kunden, die dieses Buch lesen, um sich ein wenig besser auf die Verkaufsgespräche und die damit verbundenen Vorgehensweisen und Strategien vorzubereiten.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß und viel Erfolg beim Verhandeln!

Hermann Scherer

Sie sind im Verkauf tätig? Verhandeln gehört für Sie zum täglichen Arbeitsleben? Sie möchten Ihre Erfolge in den Verkaufsverhandlungen weiter ausbauen? Sie sind daran interessiert, Tipps zu bekommen, wie Sie ein noch besserer Verhandler werden können? Dann ist dieses Buch für Sie genau das richtige: Anschaulich und praxisnah wird Ihnen ganz viel Wissenswertes rund um das erfolgreiche Verhandeln nahe gebracht.

Sie bedienen sich an dem Buffet des angebotenen Wissens, picken sich das für Sie Passende heraus, bauen es in Ihre berufliche Praxis ein und sammeln damit Ihre eigenen Erfahrungen. Daraus ziehen Sie wiederum für sich Ihre Schlüsse und bleiben im ständigen Prozess von Anwenden, Analysieren, Dazulernen, Abwandeln und wieder Anwenden.

Verhandlungskunst ist mehr als eine Aneinanderreihung von einzelnen Verhandlungsstrategien. Sie bringen Ihre Persönlichkeit mit ein und passen die Strategien Ihrem individuellen Stil an.

Ihre Einstellung gegenüber Ihrem Kunden wird für Ihr Gegenüber spürbar. Achten Sie darauf, dass Ihr Denken und Ihr Handeln in Übereinstimmung sind. So erlangen Sie Glaubwürdigkeit.

Was immer Sie verkaufen: Sie sollten davon überzeugt sein, dass Sie damit Ihrem Kunden einen Nutzen bringen können. Das ist die Grundvoraussetzung für das Win-Win-Prinzip, von dem immer wieder die Rede sein wird. Wenn beide Seiten gewinnen, bestehen gute Aussichten, dass die Geschäftsbeziehung Bestand hat.

Dies gleich vorweg: Es ist nichts Unehrenhaftes, wenn Sie darauf bedacht sind, für sich vorteilhafte Konditionen auszuhandeln. Nur dann, wenn Sie einen Gewinn erwirtschaften, ist Ihre Existenz gesichert und Sie bleiben im Geschäft. Sind Sie ein allzu wohlmeinender Geschäftspartner, werden Sie Ihrem Kunden unter Umständen leider nicht lange erhalten bleiben!

Die vorgestellten Strategien sind keine Neuerung. Sie werden alle schon lange praktiziert. Und Sie können fest damit rechnen, dass sie auch von Ihren Kunden angewandt werden. Daher ist das Wissen um die wirksamen Gegenstrategien nicht minder wichtig,



denn sonst wäre von vornherein klar, dass Sie den Kürzeren ziehen.

Prüfen Sie für sich, welche Strategien Sie aktiv anwenden möchten, aber seien Sie auf jeden Fall darauf vorbereitet, allen Strategien gekonnt zu begegnen. Wenn Sie durchschauen, wie die andere Seite taktiert und was sie damit beabsichtigt, können Sie gelassen bleiben, selbstsicher kontern und Ihr Verhandlungsziel weiter verfolgen.

Jeder Verhandlung liegen gewisse Gesetzmäßigkeiten zugrunde. Diese zu kennen, macht es Ihnen möglich, die Verhandlung in Ihrem Sinne zu eröffnen und in die für Sie richtigen Bahnen zu lenken, während der Verhandlung die Fäden in der Hand zu behalten und schließlich einen erfolgreichen Abschluss zu erreichen.

Die einzelnen vorgestellten Strategien werden für Sie mehr oder weniger zutreffend und nützlich sein und Sie zu eigenen Überlegungen anregen. Sicher werden Sie sich immer fragen, wie Sie die betreffende Strategie in der Praxis nutzen können. Der Aufbau des Buches ist so, dass kapitelweise nach der Zusammenfassung (Fazit) ein Abschnitt folgt, der Sie auffordert, den besonderen Bezug zu Ihren persönlichen Themenstellungen herzustellen (Ihr Nutzen). Weiterhin finden Sie in dem Online-Workshop zum Buch unter [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de) Übungen, um Ihr Verhandlungs-Know-how situationsspezifisch zu testen und zu festigen. Die Themen, die Sie online auf der Verlagswebsite weiter trainieren können, sind der Übersichtlichkeit halber mit dem b@w-Signet gekennzeichnet.

### **Ein Hinweis zum Sprachgebrauch des Buches:**

Ich spreche selbstverständlich in gleicher Weise Sie, den Herrn im Verkauf, und Sie, die Dame im Verkauf, an. Um der flüssigen Lesbarkeit der Texte willen, steht stellvertretend für beide die grammatikalisch männliche Form, die ohnehin häufig als allgemeiner Überbegriff anzusehen ist. Dasselbe gilt für »den Kunden«/»die Kundin«, »den Verhandler«/»die Verhandlerin« etc.

Eine herzliche Bitte an Sie, liebe Leserinnen: Fühlen Sie sich jederzeit angesprochen und eingeschlossen!

# ▶ Vorüberlegungen

## **b@w** Worum es beim Verkaufen geht

---

### //First step: die Bedarfsanalyse

► Bevor es zum Verhandeln kommen kann, brauchen Sie ein Gegenüber, das mit Ihnen in eine Verhandlung eintreten möchte. Im Kontext Verkauf bedeutet dies einen Kunden, dessen Interesse an Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung geweckt oder zumindest möglicherweise geweckt ist.

Sie kennen die Geschichte vom Schraubenzieher (fachlich korrekt: Schraubendreher). Er gilt als das meistverkaufte Werkzeug der Welt. Das Paradoxe daran: Niemand braucht einen Schraubenzieher, jeder braucht fest angezogene Schrauben. Grundlage des Markterfolgs dieses Werkzeugs ist also nicht der Wunsch nach dem Produkt selbst, sondern der Wunsch nach der Lösung für ein Problem, das die Menschen allerdings zuvor als solches erkannt haben müssen. In diesem Fall: lockere Schrauben! Um dieses Problem zu lösen, überlegen die Menschen zunächst einmal, was die Lösung sein könnte (ein Schraubenzieher!) und wo es eine Lösung zu kaufen gibt – wer also Lösungsanbieter sein könnte – und kommen zum Beispiel in einen Baumarkt. Dort fragen sie den Fachberater, welcher Schraubenzieher sich für diese speziellen Schrauben am besten eignet. Sie kaufen den empfohlenen Schraubenzieher, drehen zu Hause die losen Schrauben fest. Damit ist das Problem gelöst – der Kunde ist zufrieden und Hersteller und Handel haben einen weiteren Schraubenzieher verkauft!

Dieser Ablauf ist der Standardablauf, den sich erfolgswillige Verkäufer immer wieder vor Augen führen sollten. Denn gekauft wird ein Produkt in den allerwenigsten Fällen wegen des Produkts an sich, sondern wegen eines bestimmten Problems bzw. wegen der Lösung für dieses Problem! Das Schwierige daran: Viele Menschen sind nicht ohne weiteres in der Lage, ihr Problem klar zu erkennen, und/oder sind sich der Konsequenzen einer »Nicht-Lösung« des Problems nicht deutlich genug bewusst!

Folgerichtig ist die Diagnose des Problems – die Bedarfsanalyse – der Ausgangspunkt für jeden Verkauf, die Voraussetzung für jede Verkaufsverhandlung.

Veranschaulichen möchte ich dies an einem Beispiel aus einem anderen Bereich. Stellen Sie sich einmal vor: Sie gehen mit einem gesundheitlichen Problem zu Arzt A und erhalten, direkt nachdem Sie in seine Praxis gekommen sind, ein Rezept über ein Medikament oder er will Ihnen gar gleich eine Spritze geben.

Die meisten von uns wären wahrscheinlich sehr misstrauisch und würden sicher noch einen weiteren Arzt konsultieren. Wenn Ihnen Arzt B gezielte Fragen zu Ihrem Befinden und Ihrer speziellen Lebenssituation stellt, dann vermuten Sie den Experten, Sie fühlen sich wahrgenommen und verstanden, Sie gewinnen Vertrauen, und Sie wollen von ihm therapiert werden. – In derselben Position wie Arzt B sind Verkäufer, die den Bedarf ihrer Kunden wirklich ergründen.

In anspruchsvollen Verkaufssituationen analysiert der Verkaufsprofi präzise die Situation des Kunden und kommt dann mit entsprechender Flexibilität der idealen Lösung auf die Spur. Das eigentliche Verkaufsgespräch ist die Vorstellung der Lösung, kurz und auf den Punkt gebracht. Der Kunde kauft bei diesem Verkäufer nicht deshalb, weil der andere, billigere oder bessere Produkte hat als der Wettbewerb, sondern weil dieser das Know-how hat, genau das Richtige für den Kunden auszuwählen.

**Beispiel:** Ich habe das einmal vor etlichen Jahren auf einer Fachmesse, der Systems, erlebt. Ich wollte einen Beamer kaufen – Beamer waren damals gerade auf den Markt gekommen. Ich war an fünf Ständen, jeden Stand betrat ich mit dem Satz »Ich hätte gerne einen Beamer!«. An vier der fünf Stände stellten mir die Verkäufer sofort einen Beamer vor. Erst am fünften Stand fragte der Verkäufer mich: »Wozu brauchen Sie denn den Beamer?« Der Verkäufer wollte eine Menge Details wissen über den Verwendungszweck, den Einsatzort und die räumlichen Gegebenheiten. – Muss ich noch erwähnen, dass ich den Beamer dieses Anbieters kaufte? (Wobei mir im Nachhinein durchaus klar ist, dass vermutlich die anderen Beamer ebenso ihren Zweck erfüllt hätten.)

Unzählige Kunden haben sich schon im Nachhinein über einen Kauf geärgert, obwohl das Produkt an sich gut und der Preis hervorragend war, weil das, was sie gekauft hatten, nicht ihr wirkliches Problem löste und der Verkäufer es versäumt hatte, bei der genauen Ermittlung des Problems und der Lösungsfindung behilflich zu sein. Da passt das Zitat von Peter F. Drucker: »Die richtige Lösung für das falsche Problem ist schlimmer als die falsche Lösung für das richtige Problem.«

### **Die Vorteile einer treffenden Bedarfsanalyse sind vielfältig:**

- Sie liefert die richtige Lösung für das wirkliche Problem des Kunden.
- Sie schafft Vertrauen beim Kunden und stärkt die Kundenbindung.
- Einwände treten seltener auf, da die Präsentation genau den Bedarf trifft.
- Das Preisgespräch tritt in den Hintergrund.
- Die Dauer der Verkaufsverhandlung verkürzt sich.
- Sie erreichen ein entspanntes Verkaufen, da Sie nichts aufdrängen, sondern als Problemlöser gefragt sind.

Eines noch: Bevor Sie mit der Bedarfsanalyse beginnen, holen Sie sich zuerst das Einverständnis Ihres Kunden. Wenn Sie das nicht tun, fühlt sich Ihr Kunde leicht ausgefragt und wird bald abblocken.

Nennen Sie ihm seinen Nutzen, indem Sie zum Beispiel sagen:  
 »Um zu erfahren, was für Sie genau das Richtige ist, würde ich Ihnen ganz gerne ein paar Fragen stellen. Sind Sie einverstanden?«

## Warum Verhandeln so wichtig ist

---

► Eines werden Sie nicht nur von anderen gehört, sondern auch schon selbst festgestellt haben: Die Zeiten für Verkäufer werden immer härter. Sie müssen heute nicht nur mit der Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen überzeugen und begeistern. Nein, Sie müssen zudem ein professioneller Verhandler sein, um im Wettbewerb um die Kundengunst die Nase vorn zu haben; um nicht nur zu verkaufen, sondern gewinnbringend zu verkaufen.

Die Kunden sind mehr denn je darauf aus, Ihren Preis zu drücken, und sie sind heute weit bessere Verhandler als noch vor 5 oder 10 Jahren. Außerdem ist es nun einmal so, dass die Firmen, an die Sie verkaufen, herausbekommen haben, dass es der beste und der schnellste Weg ist, Geld gutzumachen, indem sie es geradewegs von Ihnen nehmen.

### **Versetzen Sie sich einen Moment in die Lage Ihrer Kunden. Sie haben drei Wege, ihren Profit zu erhöhen:**

- Der erste Weg ist es, mehr zu verkaufen, den Marktanteil zu erhöhen, indem sie sich Mitbewerbern gegenüber erfolgreich durchsetzen, indem sie veränderte oder neue Produkte herausbringen oder indem sie neue Märkte für sich erschließen.
- Der zweite Weg ist es, die Betriebskosten zu senken, indem sie Mitarbeiter kündigen oder sich auf einfache Betriebsausstattung und -technik beschränken.
- Der dritte Weg ist es – und das ist wesentlich einfacher –, bessere Verhandlungen mit Ihnen und anderen Lieferanten zu führen.