
Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb

Guido Wenski

Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb

Grundlagen, Strategien und Tipps für
faire Geschäfte

 Springer Gabler

Guido Wenski
Guido Wenski Consulting
Burghausen, Deutschland

ISBN 978-3-658-27447-4 ISBN 978-3-658-27448-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27448-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet Über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Verkäufer und Vertriebsmitarbeiter im *Business-to-Business*-Bereich. Trotz der Vielfalt an verfügbaren Quellen habe ich den Eindruck, dass beim Vertrieb industrieller Großanlagen (englisch *Capital Equipment*) Nachholbedarf besteht. Mein Ziel ist es, alle relevanten Aspekte zusammenzufassen und angehende oder erfahrene Vertriebsingenieure (*Sales Engineer* oder *Technical Sales Engineer*) in die Lage zu versetzen, sich ein umfassendes Bild der Anforderungen und Möglichkeiten zu verschaffen. Das Werk ist zugleich Anleitung und Praxisratgeber für Vertriebsingenieure, kann jedoch auch allen anderen Teilnehmern am Verhandlungsprozess – eventuell sogar auf Kundenseite dem verantwortlichen Einkäufer – Hilfestellung leisten und zusätzliche Denkanreize bieten.

Unter Anlagen (hier auch als *System* oder *Equipment* bezeichnet) werden im Folgenden technische Investitionsgüter primär für den industriellen Anwendungsbereich verstanden. Beispiele sind Produktionsanlagen im weitesten Sinne, Groß- und Messgeräte, Werkzeug-, Holzbearbeitungs- und Kunststoffmaschinen, Versorgungseinrichtungen, Chemie- und Elektroanlagen, ebenso Förder-, Antriebs-, Druck- und Papiertechnik usw. Ein exaktes Abstecken des Rahmens scheint nicht so bedeutend; wichtig ist, salopp gesagt, dass die Investitionsgüter technischer Art, teuer und individuell für den Kunden gefertigt sind.

Und damit sind wir bereits mitten drin in einer kurzen Vorschau, was Sie in diesem Buch erwartet. Natürlich ist es ratsam, sich zunächst mit den essenziellen Grundlagen der Verhandlungskunst und -technik zu befassen. Wir blicken dazu auf die Protagonisten am Verhandlungstisch und verschaffen uns einen Überblick über die wesentlichen Methoden des Verhandelns. Nach der Erklärung einiger elementarer Begriffe wie Strategie und Taktik, Verhandlungsobjekte, Needs und Wants sowie Akronymen wie BATNA, ZOPA und SMART werden drei eherne

Prinzipien des professionellen Verhandeln erläutert, die den Schlüssel zum Verkaufserfolg darstellen: sorgfältige Vorbereitung, nachhaltige Ergebnisse, konsequente Umsetzung.

Zur Bedeutung des ersten Punktes sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass der Großteil des möglichen Verhandlungserfolgs in der Vorbereitung erarbeitet werden muss. Und was nützt das vorteilhafteste Ergebnis, wenn es nicht für beide Seiten fair und damit nachhaltig ist und/oder wenn bei seiner Umsetzung in die Praxis geschludert wird. Weitere Tipps runden das notwendige Basiswissen ab – erwarten Sie jedoch bitte nicht, den Stein der Weisen darunter zu finden, der alle Ihre Verhandlungen rettet: Ein erfolgreicher Abschluss will mit viel Aufwand und Akribie erarbeitet werden. Dabei ist es hilfreich, dass gerade in einer Anlagenverhandlung ein Baukasten verschiedener Verhandlungsobjekte zum Tauschen zur Verfügung steht.

Doch kann sich der Vertriebsingenieur in seinen Leistungen und vor allem seiner Souveränität noch weiter verbessern, wenn er seine Komfortzone verlässt und über den Tellerrand hinausblickt. So gibt es etwa neben den klassischen Verhandlungsstilen weitere Arten von Verhandlungen, die ebenfalls von Bedeutung sind. Diese können durch das Wesen des Geschäfts (z. B. Großanlagenvertrieb durch Distributoren) oder das Umfeld bedingt sein (Verhandlungen unter Teilnahme einer „Öffentlichkeit“). Ein Kapitel über unsaubere Tricks in Verhandlungen setzt sich mit der Frage auseinander, was für die eigene Person abzulehnen oder in bestimmten Situationen gerade noch vertretbar ist. Abschließend werden die juristischen Aspekte des Vertriebs mit einer Diskussion der dabei getätigten Willenserklärungen und erstellten rechtlich relevanten Dokumente behandelt.

Ich möchte auf ein paar Formalien hinweisen, deren Erwähnung mir wichtig erscheint – eine Art Gebrauchsanweisung:

- Sie können dieses Buch wie einen Roman von vorne nach hinten systematisch durchlesen – so entgeht Ihnen nichts. Der Stoff ist allerdings modular aufgebaut, um das Studium einzelner Kapitel zu ermöglichen, ohne notwendigerweise chronologisch vorgehen zu müssen. (Das Buch wurde ja auch nicht chronologisch geschrieben.)
- Englisch ist in unserer modernen Geschäftswelt (und nicht nur dort) inzwischen die Lingua franca, und viele Termini in Technik und auch Verhandlungstheorie stammen aus dem Amerikanischen. Auf die Alternative, derartige Begriffe einzudeutschen, wurde im Text weitgehend verzichtet – Sie lesen *Compliance* statt „Regelbefolgung“, *Needs* und nicht „notwendige

Verhandlungsobjekte“ sowie *Red Herring* (ein Ablenkungsmanöver) als geeignetere Alternative zu „Bückling“. Zur Verdeutlichung sind diese Begriffe kursiv gedruckt, wenn sie erstmals im Text auftreten.

- Es werden zahlreiche Fallbeispiele und Verhandlungsszenarien beschrieben, die eine lebendige Darstellung des Stoffes unterstützen. Ich habe mich bemüht, das verhandlerische Allgemeinwissen (dafür lässt sich der schöne englischsprachige Begriff *Tribal Knowledge* verwenden) durch Praxisbeispiele (*Anecdotal Evidence*) vor allem aus dem Bereich des Anlagenvertriebs zu bereichern. Es handelt sich dabei um Episoden aus meiner Zeit als strategischer Einkäufer ebenso wie um Erfahrungen aus Diskussionen und Rollenspielen in Vertriebs- und Einkaufsschulungen sowie Schilderungen Dritter. Und ein weiterer Teil ist rein fiktiv. Das Ganze erstreckt sich über verschiedene Branchen, was allerdings am Kern der Sache oftmals wenig verändert. Natürlich sind alle Beispiele so verfasst und abgewandelt, dass die wahren Umstände und Schauplätze selbst für die Beteiligten kaum erkennbar sein dürften.
- Dies ist ein Buch, das meine und vor allem Ihre Kernkompetenzen als Vertriebsingenieur bzw. als Verkäufer, (Key) Account Manager oder Vertriebsleiter betrifft und auf meinen Erfahrungen und Einschätzungen als ehemaliger Einkäufer und jetziger Verhandlungstrainer basiert. Mit den empfohlenen Tipps und Kniffen können Sie, zur richtigen Gelegenheit eingesetzt, einen taktischen Vorteil erzielen, wobei Sie immer ethisch-moralisch einwandfrei und rechtlich sauber agieren sollten. Allerdings kann ich für die Wirksamkeit und die Folgen ihrer Anwendung weder eine Garantie noch eine Haftung jedweder Art übernehmen, es sei denn, ich hätte Ihnen vorsätzlich oder grob fahrlässig falsche Hinweise gegeben. Aber Sie werden selbst mit zunehmender Routine gut beurteilen können, was wann funktioniert – und was nicht.
- Da das Werk ein Praxishandbuch für Vertriebsingenieure sein soll, ist die Angabe von Originalquellen auf das Notwendigste beschränkt, und leicht zugänglichen Texten wurde als Referenzen der Vorzug gegeben.
- Im Sinne eines flüssigen Schreibstils habe ich (wie viele andere Autoren auch) darauf verzichtet, bei allen Personen betreffenden Angaben jeweils die männliche und weibliche Form anzusprechen, obwohl dies korrekt wäre.

Doch nun wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und den entsprechenden Erfolg beim praktischen Anwenden der Inhalte dieses Buches. Vor allem erfahrenen Verkäufern wird einiges von dem, was sie im Folgenden lesen, vermutlich bekannt vorkommen. Aber lassen Sie sich überraschen: Auch diese

Spezialisten können mit Sicherheit den einen oder anderen Aspekt zur Kenntnis nehmen, der ihnen bisher doch nicht so klar oder geläufig war – dann hätte sich für mich das Vergnügen des Schreibens und für Sie die Investition in dieses Buch und die Lektüre gelohnt.

im Juli 2019

Dr. Guido Wenski

Inhaltsverzeichnis

1	Zum Einstieg ins Thema	1
1.1	Faire Problemlösungen	1
1.2	Verhandeln kann doch jeder	4
1.3	Professionelle Anlagenverhandler	7
1.4	Warum gute Verkäufer gute Einkäufer bevorzugen	10
1.5	Flexibilität in Verhandlungen	14
	Literatur	15
2	Das kleine ABC des Verhandlers	17
2.1	Drei Verhandlungsphasen und fünf Verhandlungsstile	17
2.2	Hartes Verhandeln gestern und heute	22
2.3	Das Harvard-Konzept des sachbezogenen Verhandelns	26
2.4	Strategie und Taktik	29
2.5	Needs und Wants	31
2.6	ZOPA, distributive und integrative Verhandlungen	34
2.7	Verhandlungsziele müssen SMART sein	36
2.8	Verhandlungsmacht	39
	Literatur	44
3	Vorbereitung einer Verhandlung	47
3.1	Der schwierigste Schritt: Kundenakquise	47
3.2	Gründe für eine schlechte Vorbereitung	52
3.3	Der Verhandlungsplaner: ein hilfreiches Formular	54
3.4	Organisatorische Vorbereitung	59
3.5	Das Verhandlungsteam	62
3.6	Inhaltliche Vorbereitung	66
3.7	Angebote schreiben	69

3.8	Profiling des Verhandlungspartners	74
3.9	Pareto-Prinzip und Eisberg-Modell	78
	Literatur	80
4	Durchführung und Nacharbeiten	83
4.1	Vorbetrachtungen, bevor es los geht	84
4.2	Ablauf einer Vergabeverhandlung	85
4.3	Gestalterische Tipps: das Salz in der Suppe	90
4.4	Follow-up: einen Vertrag mit Leben füllen	99
4.5	Von Mannschaftssport und Schulungsausgaben	104
	Literatur	107
5	Anlagenverhandlung und Baukastenprinzip	109
5.1	Das Paket besteht nicht nur aus dem Preis	110
5.2	Transportklauseln	114
5.3	Zahlungsbedingungen	118
5.4	Weitere Einflussfaktoren	122
5.5	After-Sales-Service	126
	Literatur	128
6	Variationen in Vergabeverhandlungen	131
6.1	Distributorenverhandlungen	132
6.2	Irrationale Verhandler	134
6.3	Verborgene Motive	144
6.4	Beteiligung höherer Ebenen und der Öffentlichkeit	149
	Literatur	154
7	Unsaubere Verhandlungstricks	155
7.1	Verstehen, was abläuft	156
7.2	Betrug als absolutes No-Go	159
7.3	Verteidigung gegen psychologische Kriegsführung	161
7.4	Emotionen in Verhandlungen	165
7.5	Druck auf Positionen	169
7.6	Manipulative Tricks und Imponiertricks	174
7.7	Anwendung von Verhandlungstricks in der Praxis	180
	Literatur	184
8	Juristische Aspekte im Verkaufsprozess	187
8.1	Verträge nach deutschem Recht	188
8.2	Willenserklärungen und Stellvertretung	193
8.3	Relevante Dokumente beim Großanlagenvertrieb	198

8.4	Allgemeine Geschäftsbedingungen	204
8.5	Mängelhaftung	205
8.6	Compliance und weitere juristisch relevante Aspekte	211
	Literatur.	215
9	Praktische Umsetzungshilfen.	217
9.1	Übersicht Verhandlungstipps	217
9.2	Verhandlungsfälle und Verhandlungsprotokoll	221
9.2.1	Verhandlungsfall „Anlagenverkauf“ (Lösungsvorschlag zu Abschn. 4.5)	221
9.2.2	Verhandlungsfall „Grundstückserwerb“ (Lösungsvorschlag zu Abschn. 6.3)	224
9.2.3	Verhandlungsfall mit „Teilnahme der Öffentlichkeit“ (Lösungsvorschlag zu Abschn. 6.4)	225
9.2.4	Vordruck Verhandlungsprotokoll zur Prüfung (Lösungsvorschlag zu Abschn. 8.3)	226
	Glossar	229

Über den Autor



Guido Wenski, promovierter Chemiker, wurde 1960 in Köln geboren. Er blickt auf fast 30 Jahre Industrieerfahrung im In- und Ausland zurück und ist Autor zahlreicher Patente zur Herstellung von Halbleiterwafern. Nach einer spannenden Zeit im Anlageneinkauf arbeitet er seit mehreren Jahren als selbstständiger Verhandlungstrainer und Unternehmensberater. Daneben bildet das Thema Selbstmanagement mit seinen unterschiedlichen Facetten einen weiteren Schwerpunkt seiner Schulungen.

Trainingsprachen in den Seminaren von Guido Wenski sind Deutsch und Englisch. Er wohnt in Burghausen.