

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung

Einkaufsfachmann / Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

# Modul: Gesprächs- und Verhandlungsführung

Lars Berger

Kommunikations- und Werbespezialist • I.ars Kommunikationskunst • [www.i-ars.net](http://www.i-ars.net)

## Die 4 Parameter einer Verhandlung

- Gewisse gegenseitige Abhängigkeit
- Gemeinsame Interessen
- Etwa ausgewogenes Machtverhältnis
- Wechselseitige Bereitschaft zu Zugeständnissen

«Du gibst mir die Hälfte vom Fisch und ich sage meiner Mutter, sie soll dich leben lassen.»



# Wann sprechen wir von Verhandlungserfolg?

1

Effektivität

2

Effizienz

3

Verhandlungsklima





# Einkauf

# ZOPA

# Verkauf

# DIE BEDEUTUNG DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG



# Strategische Verhandlungsführung

Unternehmensstrategie



Beschaffungsstrategie



Verhandlungsziele/-taktiken



Markt & Wettbewerb

Kostendruck  
Innovationsdruck  
Flexibilitätsdruck  
Etc.



3, 4



# Wann ist es sinnvoll, andere Abteilungen in die Verhandlung miteinzubeziehen?

- 1
- 2
- 3
- 4



# GOOD COP, BAD COP



5





# Welches sind die wichtigsten Voraussetzungen für einen Verhandlungserfolg?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 



# GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION



8

# KOMMUNIKATIONS- SIGNALE





Inhalts-/Sachebene 20%

Beziehungsebene 80%

12

**KOMMUNIKATIONS-  
EBENEN**



10

## Praxistipps für eine überzeugende Kommunikation

- Freundlich bleiben, lächeln
- Guter Blickkontakt
- Laut und deutlich sprechen
- Nicht zu schnell sprechen (Sprechpausen!)
- Für Gegenüber interessieren



# Kommunikationsmodelle vorstellen

**1**

Eisbergmodell

**2**

Transaktionsanalyse

**3**

Sender-Empfänger-Modell

**4**

5 Axiome der Kommunikation





# SEKUNDÄRE VERHANDLUNGS- EINFLÜSSE



14

# Der erste Eindruck

1

Scan durch unsere Sinne

2

Abgleich mit gespeicherten Stereotypen

3

Einsortieren in typologische «Schublade»





## Praxistipps für einen guten ersten Eindruck

- Passender Händedruck
- Namen richtig verstehen und verwenden
- Guter Smalltalker (Notizen!)





15

## ÄUSSERE ERSCHEINUNG UND UMGANGSFORMEN

## Praxistipps für die äussere Erscheinung

- Kleiderwahl passend zu Ihnen, zur Firma und zum Gesprächspartner
- Keine Experimente!
- Daran denken, dass die gesamte Person spricht (nicht nur der Mund)
- Mundhygiene





# Departures

| Time  | To        | Gate | Remarks  |
|-------|-----------|------|----------|
| 15:00 | NEW YORK  | A04  | DEPARTED |
| 15:05 | PARIS     | B05  | ON TIME  |
| 15:10 | BARCELONA | B14  | DELAYED  |
| 15:15 | LONDON    | C12  | ON TIME  |
| 15:20 | SYDNEY    |      |          |
| 15:25 | MADRID    |      |          |
| 15:30 | MOSCOW    | A11  | DELAYED  |
| 15:35 | MIAMI     | C02  | ON TIME  |

**INTERKULTURELLE  
KOMPETENZ**



**15**

## Einige Beispiele für kulturelle Unterschiede

- Japan: langes Schweigen ist okay
- Islamische Länder: kein aufwärts gerichteter Daumen!
- Afrika (südlich der Sahara): «Sie haben zugenommen!»  
= Kompliment an eine Frau
- Asien, v. a. China: die Sache mit der Visitenkarte...





**WER FRAGT,  
DER FÜHRT**

# Fragetypen und Frageformen

## Fragekategorien/-typen

- Geschlossene Fragen
- Offene Fragen

## Frageformen

- Abschlussfrage
- Alternativfrage
- Gegenfrage
- Kontrollfrage
- Meinungsfrage
- Motivfrage
- Rhetorische Frage
- Suggestivfrage
- «Was wäre wenn»



## Praxistipps für eine gute Fragetechnik

- Viele offene Fragen (v. a. am Anfang)
- Nur eine Frage auf einmal
- Genügend Zeit lassen zum Antworten, aufmerksam zuhören







# ARGUMENTATIONS- TECHNIK

# Argumentationstechnik

- Lat. *argumentum* = «Beweismittel»
- Gegenseite aufzeigen, wie das Lösungskonzept *ihr* nutzt («Nutzenargumentation»)
- Gutes Verständnis für Standpunkt des Verhandlungspartners
- Alle Argumente enden mit einem Appell/einer Erwartung an die Gegenpartei:

der «**Zielsatz**»





← taktisch



↓ moralisch

↑ rational



Grundtypen der Argumentations-technik



↑ plausibel



19



17

# PASSIVE VERHAND- LUNGSTECHNIKEN



# Passive Verhandlungstechniken

**1**

Aktives Zuhören

**2**

Die Macht des Schweigens

**3**

Aufmerksames Beobachten



12

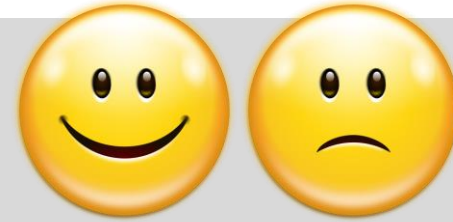


**VERHANDLUNGS-  
RESULTATE**

# Verhandlungsergebnisse



Win-win-Resultat



Win-lose-Resultat



Lose-win-Resultat



Lose-lose-Resultat



13, 20

## Praxistipps für Verhandlungen mit Monopolisten

- In die Beziehungsebene investieren
- Versuchen, Monopolisten dazu zu bringen, Situation aus unserer Warte zu betrachten



10





## VERHANDLUNGS- STILE



# Verhandlungsstile

## Der kompetitive/harte Stil



# Verhandlungsstile

## Der kooperative/weiche Stil



# Interaktion der Verhandlungsstile

Kompetitiv  
vs. kompetitiv

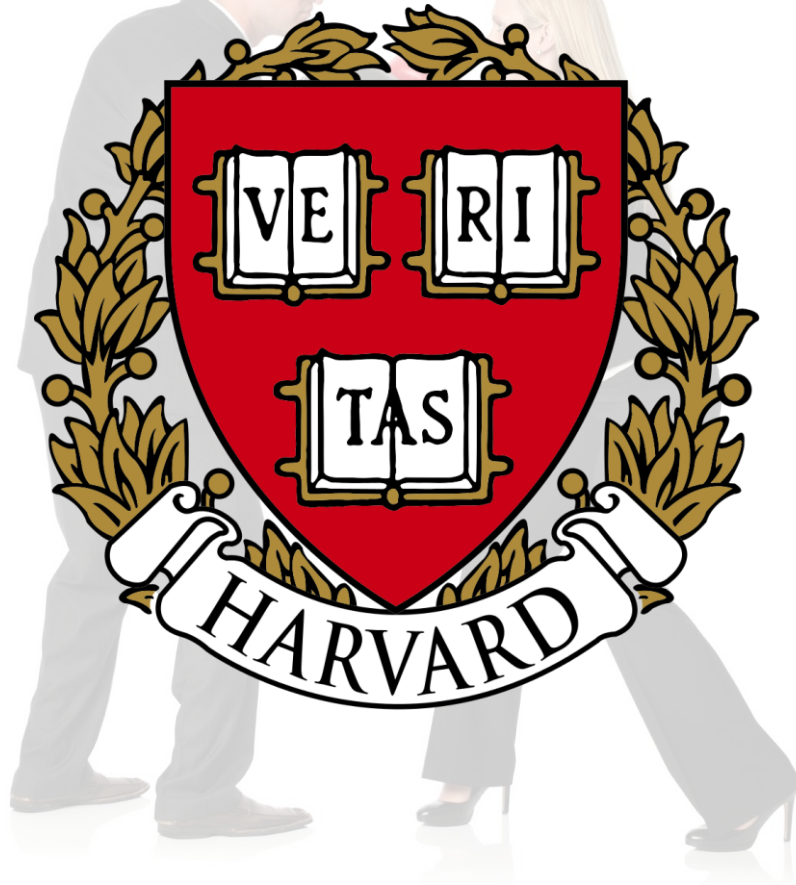


Kompetitiv  
vs. kooperativ



Kooperativ  
vs. kooperativ





## DAS HARVARD-KONZEPT

Weich zu den Menschen  
und hart in der Sache.



13, 20

# Das Harvard-Konzept

**1**

Menschen und Probleme  
getrennt voneinander behandeln

**2**

Sich auf Interessen statt auf  
Positionen konzentrieren

**3**

Entscheidungsmöglichkeiten  
(Optionen) entwickeln



# BATNA



6

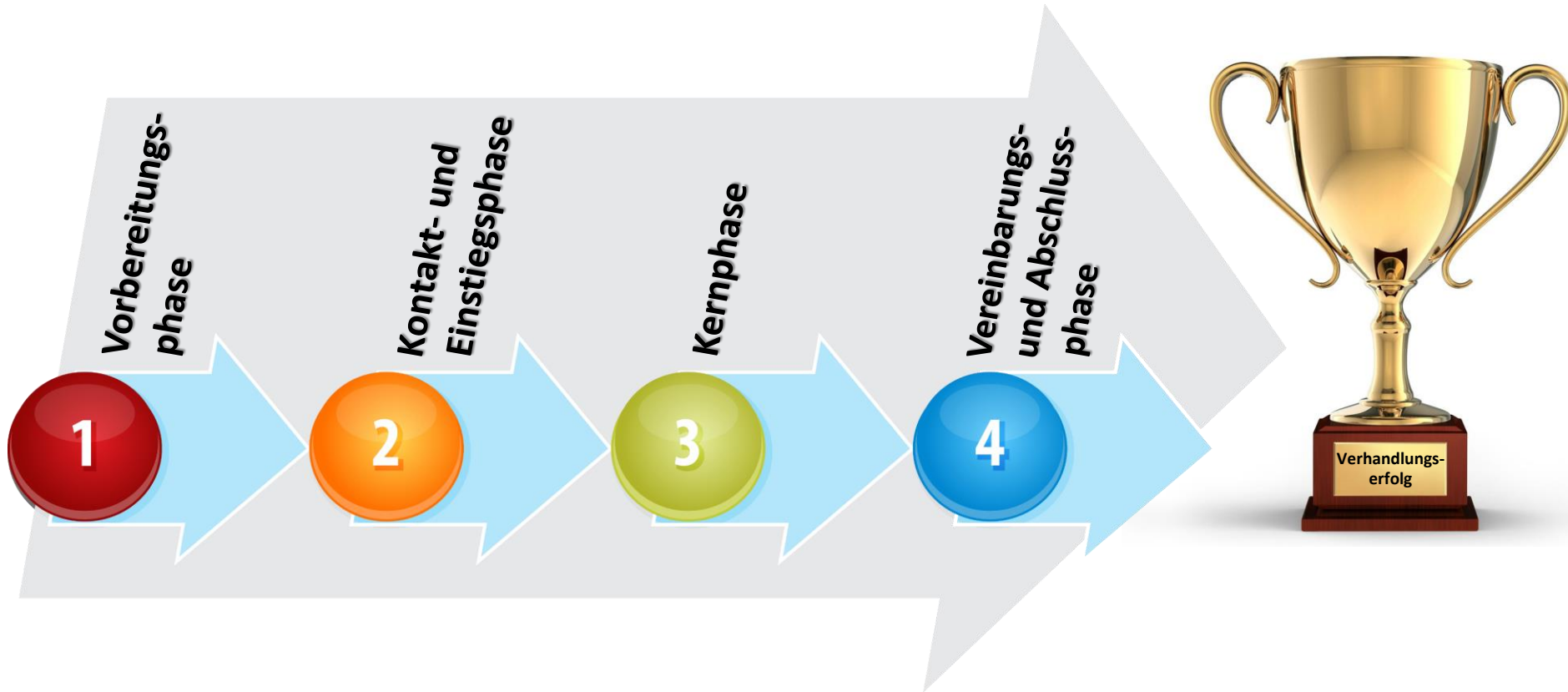
## Praxistipps zur Entwicklung einer BATNA

- Liste möglicher Alternativen erstellen
- Zu jeder Alternative überlegen, ob sie realistisch ist
- Auch BATNA des Verhandlungspartners überlegen
- Nie mit BATNA drohen, sondern – wenn überhaupt – als eigenes Entscheidungsproblem darstellen





# Die 4 Phasen des Verhandlungsprozesses





# VORBEREITUNGSPHASE



2

# Zielorientierung

**S**

spezifisch

**M**

messbar

**A**attraktiv (*auch: akzeptiert, aktionsorientiert*)**R**

realistisch

**T**

terminiert

## Zieldefiniton



Das optimale Ergebnis (*Maximal-Ziel, Nice-to-have*)

Das realistische Ergebnis (*Real-Ziel, Want-to-have*)



Die Stopplinie (*Minimal-Ziel, Must-have*)



5

## Vorbereitung im Detail

**1**

Die eigene Seite analysieren

**2**

Den Verhandlungspartner analysieren

**3**

Verhandlungsstrategie und -taktik definieren

**4**

Organisatorische Massnahmen ergreifen

# Mögliche Kommunikationswege



Per Telefon

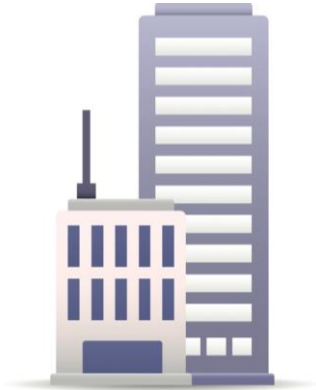


Per E-Mail

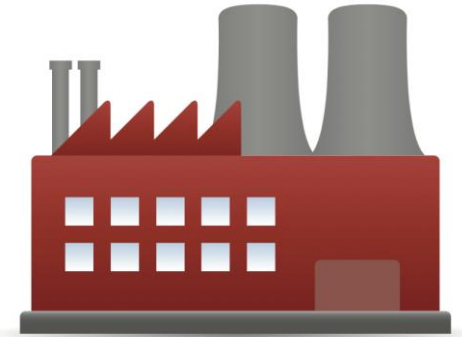


Face-to-face

# Verhandlungsort



Bei uns



Bei ihm



Im Restaurant/Café



# In welchem Sitzungszimmer würden Sie gerne verhandeln?





## Praxistipp zur Vorbereitung

### **Simulation im eigenen Team!**

- Allfällige Mängel kommen zu Tage
- Wird auf Gegenargumente aufmerksam





# EIGENMOTIVATION



# KONTAKT- UND EINSTIEGSPHASE



14

# Verhandlungsagenda

**1**

Vorstellung der Verhandlungspartner (Rolle)

**2**

Zeitrahmen

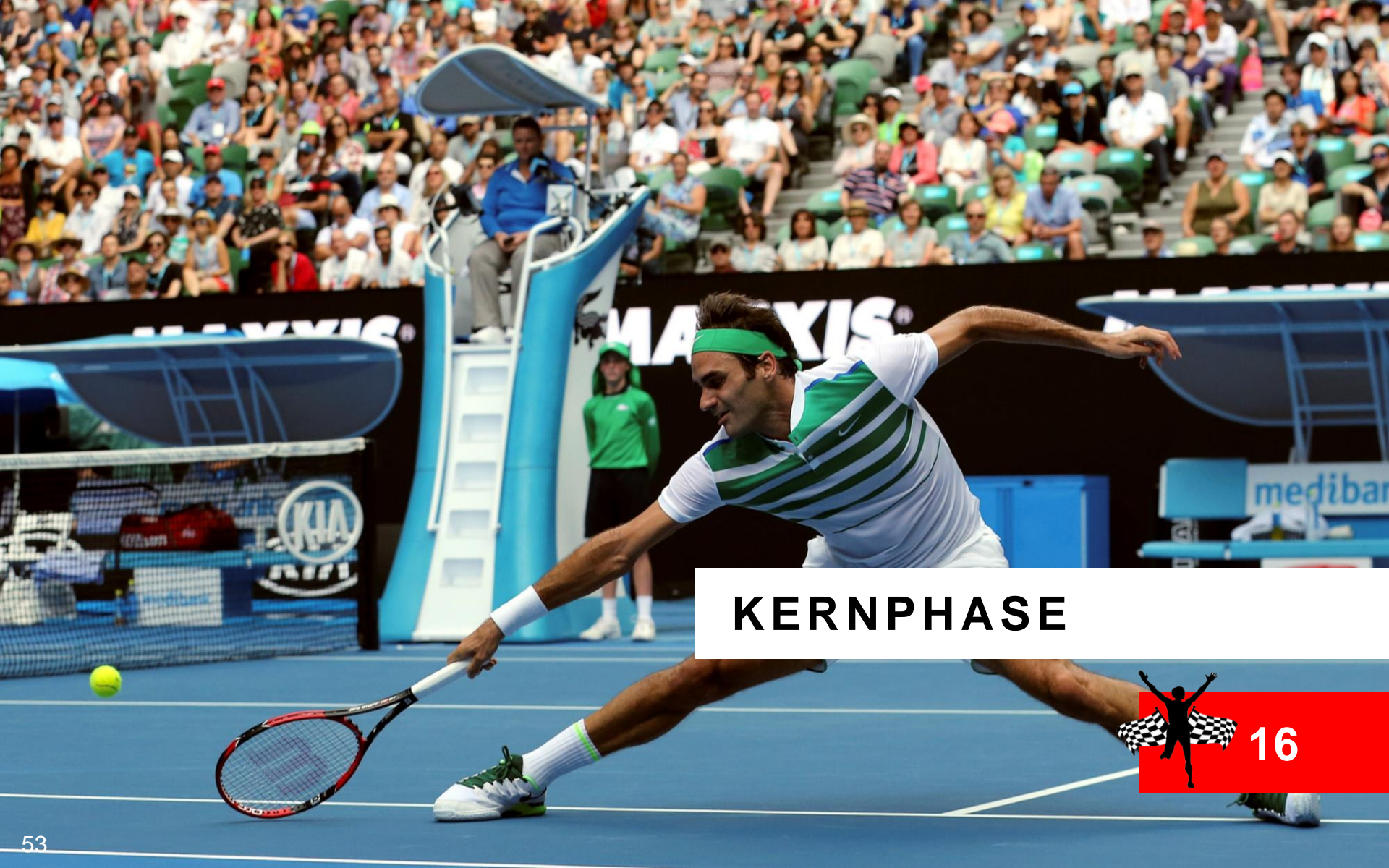
**3**

Beschreibung Ist-Situation

**4**

Angestrebte Ziele

**7**



**KERNPHASE**

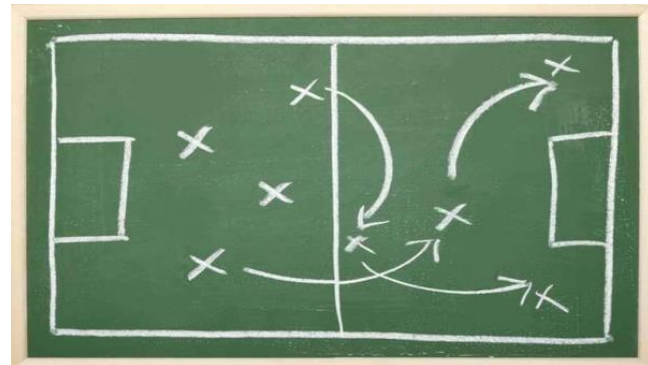
**16**



# Wer macht das erste Angebot?

Was spricht für die Offensive?

- 
- 
- 



Was spricht für die Defensive?

- 
- 
- 



## Praxistipps für die Kernphase

- Aus Verhandlungszielen definierten Handlungsspielraum nutzen!
- Mit Argumenten Interessen und Ziele des Verhandlungspartners direkt ansprechen
- Prinzip der Gegenseitigkeit
- Prinzip der sozialen Bewährtheit



## Sprachliche Finessen – die Kraft der Sprache

- Positive Äusserungen und Zustimmung zu Beginn der Verhandlung
- Konjunktiv vermeiden
- Personifizierung der Aussagen
- Behauptungen als Fragen formulieren
- Heikle Aussagen als Ich-Botschaften formulieren
- Unverbindliche Wörter vermeiden (*eigentlich, aber, im Prinzip, versuchen*)
- Fachbegriffe und Fremdwörter vermeiden







# VEREINBARUNGS- UND ABSCHLUSSPHASE

# Abschlussformulierungen und -fragen

**1**

Direkte Abschlussfrage

**2**

Alternative Abschlussfrage

**3**

Frage nach Auftragsformalitäten

**22**



# Was könnten häufige Fehler während der Vereinbarungs- und Abschlussphase sein?



- 
- 
- 
- 



25

## Nachbearbeitung, Reflexion und Analyse

- Ausarbeitung eines Vertrags?
- Braucht es ein Ergebnisprotokoll?
- Wer muss über die Abmachungen informiert werden?
- Wie kann die Erfüllung und Umsetzung kontrolliert werden?



23–26

## Praxistipps für die Nachbearbeitung und Reflexion

- «**Lieferanten-Fichen**» anlegen:
  - Informationen zur Firma
  - Informationen zur Person/zu den Personen
- «**Verhandlungstagebuch**» führen:
  - gute Formulierungen
  - funktionierende Taktiken
  - überraschende Ideen
  - etc.





## BEZIEHUNG STÄRKEN



27

**WENN ES  
SCHWIERIG WIRD...**



# Keep cool!





# Die Durchbruchsverhandlung

**1**

Einwand zur Kenntnis nehmen,  
Gesprächspartner ausreden lassen

**2**

Zeit zum optimalen Reagieren gewinnen,  
Macht des Schweigens nutzen

**3**

Verständnis für Einwand zeigen

**4**

Einwand wirkungsvoll begegnen

**5**

Ergebnis prüfen



# Woran erkennt man einen Bluff und wie geht man damit um?



# Praxistipps für den Umgang mit Angriffen/Drohungen

- Bei Angriffen unter die Gürtellinie klar machen, dass man das nicht toleriert
- Evtl. Drohungen ignorieren und Thema wechseln
- Immer Verhandlungsziel im Auge behalten, nicht provozieren lassen





## Wie würden Sie auf folgende «Killerphrasen» reagieren?

«Wenn Sie an einer Lösung interessiert wären, würden Sie an einen solchen Vorschlag nicht mal denken!»

«Das ist absolut unmöglich!»

«Sind Sie sich eigentlich bewusst, in welcher Zeit wir leben? Ihr Vorschlag passt ins Mittelalter!»

«Typisch Einkauf!»

## Onlinefeedback



Herzlichen Dank für Ihre Meinung und wir wünschen Ihnen einen schönen Tag.

Freundliche Grüsse vom Team Bildung