

Vorbereitungslehrgang zur Berufsprüfung

Einkaufsfachmann / Einkaufsfachfrau mit eidg. Fachausweis

Modul: Gesprächs- und Verhandlungsführung

Lars Berger

Kommunikations- und Werbespezialist • I.ars Kommunikationskunst • 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

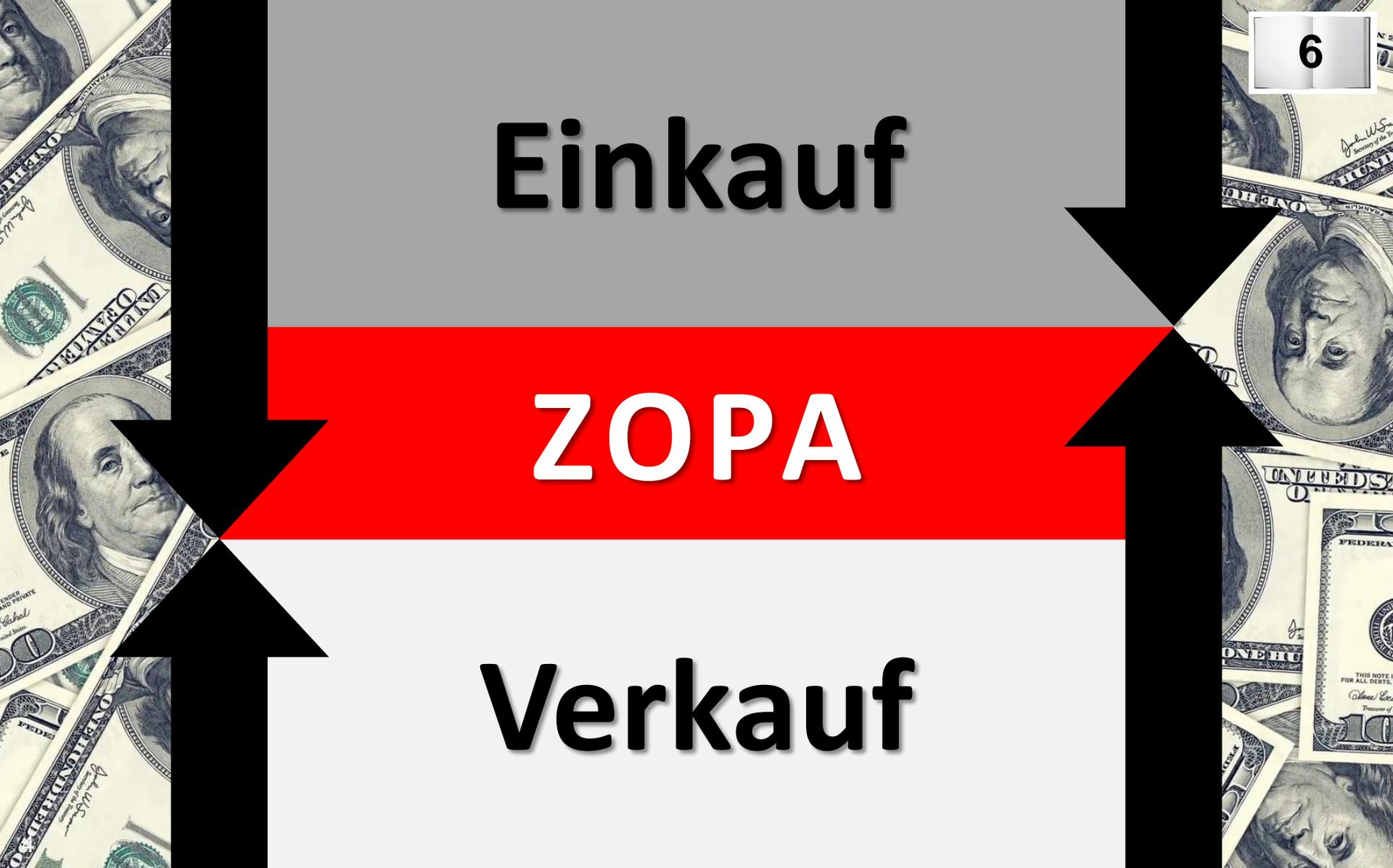
2

Effizienz

3

Verhandlungsklima





Einkauf

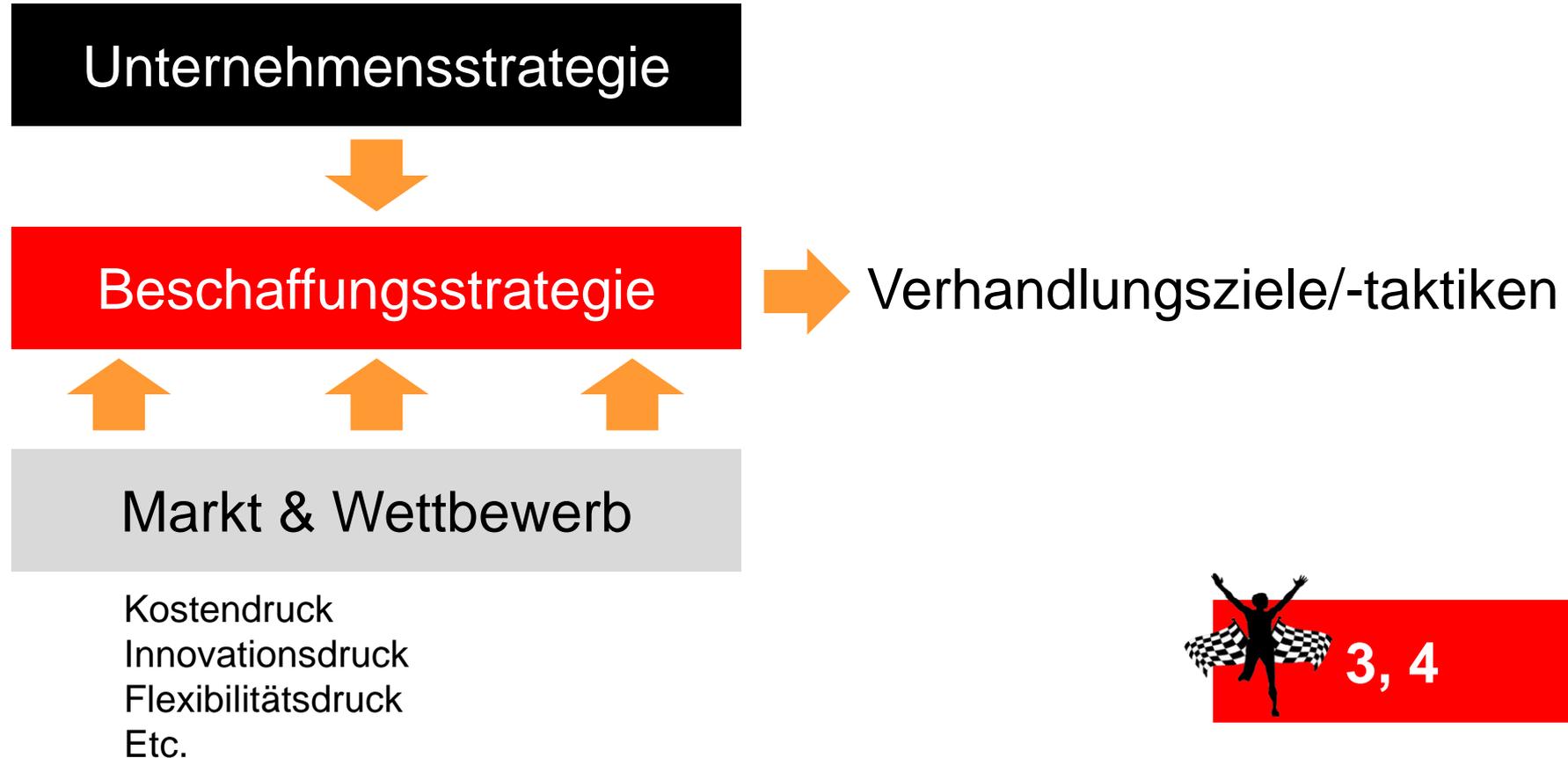
ZOPA

Verkauf

DIE BEDEUTUNG DER VERHANDLUNGSFÜHRUNG



Strategische Verhandlungsführung





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



19

plausibel →



17

PASSIVE VERHAND- LUNGSTECHNIKEN



Passive Verhandlungstechniken

1

Aktives Zuhören

2

Die Macht des Schweigens

3

Aufmerksames Beobachten



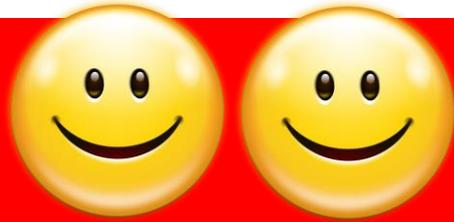
12



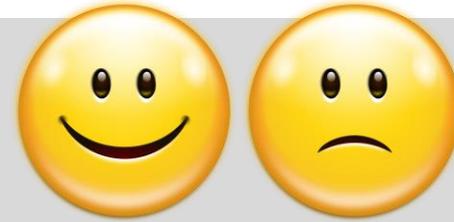
**VERHANDLUNGS-
RESULTATE**



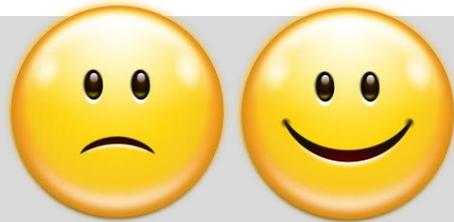
Verhandlungsergebnisse



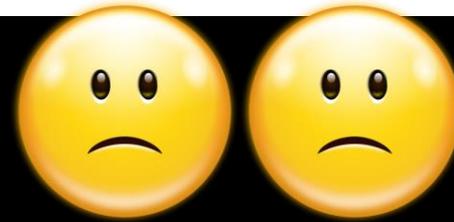
Win-win-Resultat



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

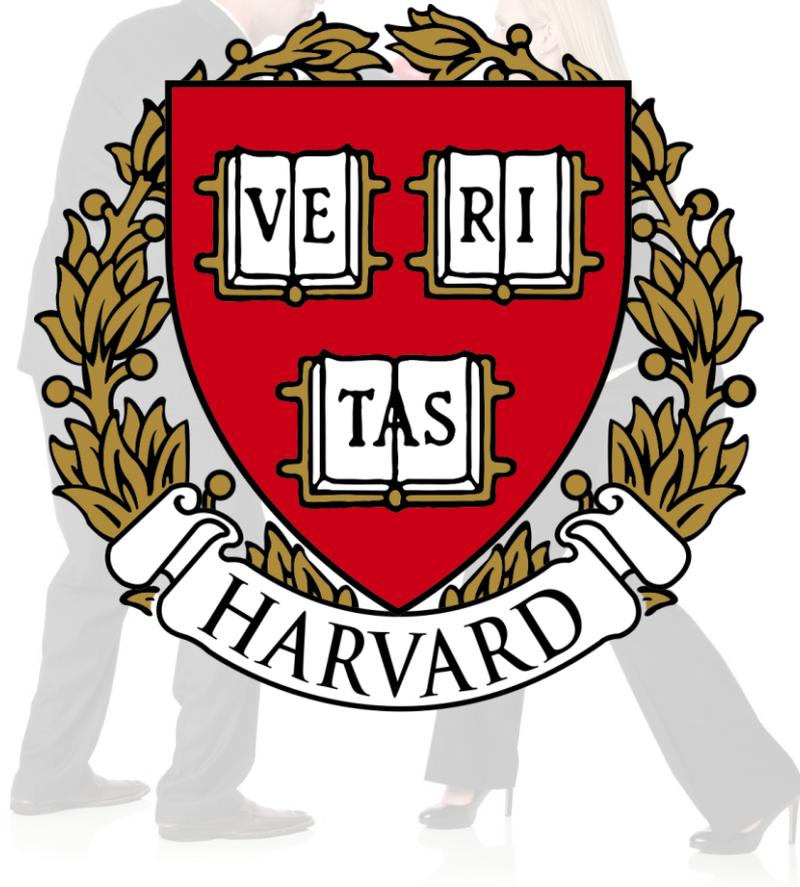


Kompetitiv
vs. kooperativ



Kooperativ
vs. kooperativ





DAS HARVARD-KONZEPT

Weich zu den Menschen
und hart in der Sache.



13, 20

Das Harvard-Konzept

1

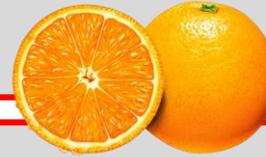
Menschen und Probleme
getrennt voneinander behandeln

2

Sich auf Interessen statt auf
Positionen konzentrieren

3

Entscheidungsmöglichkeiten
(Optionen) entwickeln



BATNA



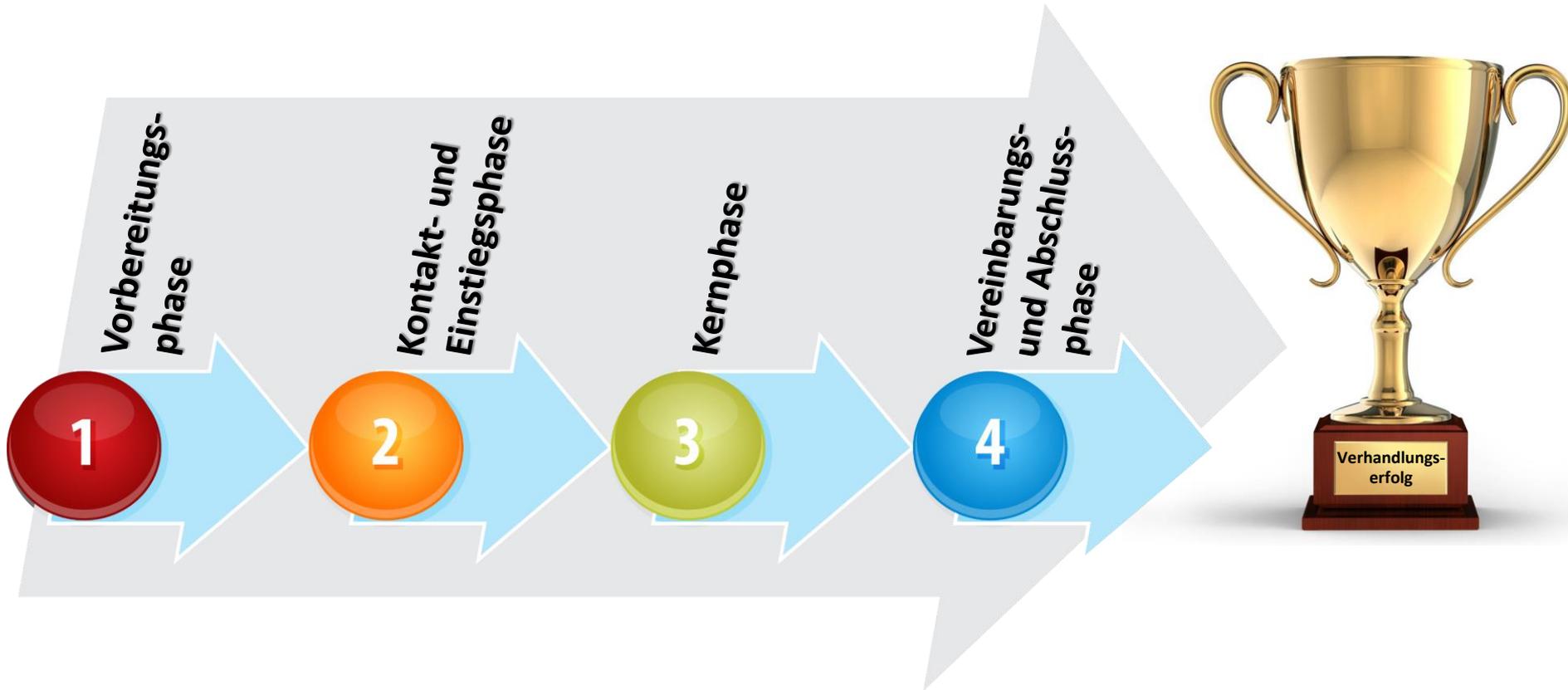
6

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





VORBEREITUNGS- PHASE



2

Zielorientierung

S	spezifisch
M	messbar
A	attraktiv (<i>auch: akzeptiert, aktionsorientiert</i>)
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

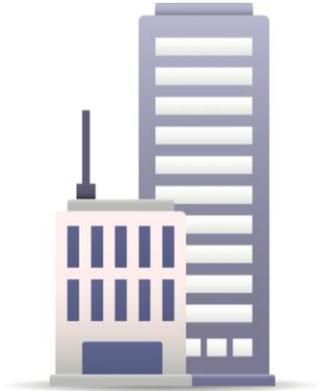


Per E-Mail

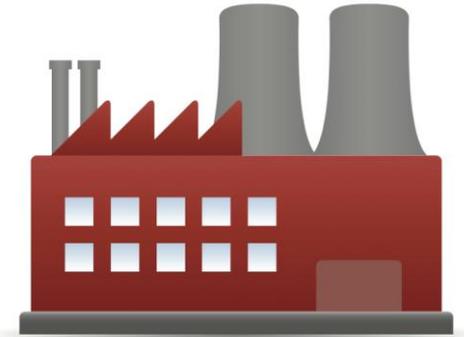


Face-to-face

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

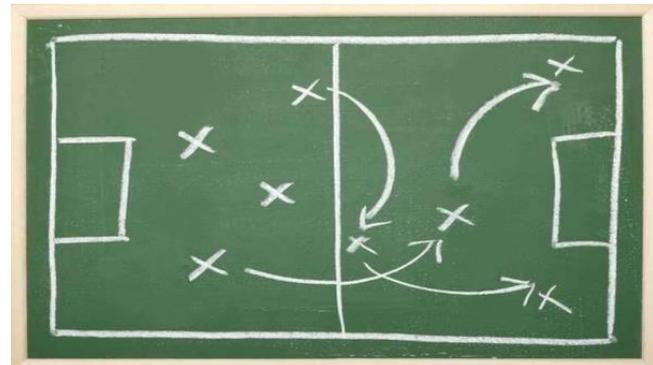




Wer macht das erste Angebot?

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?



-
-
-
-



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

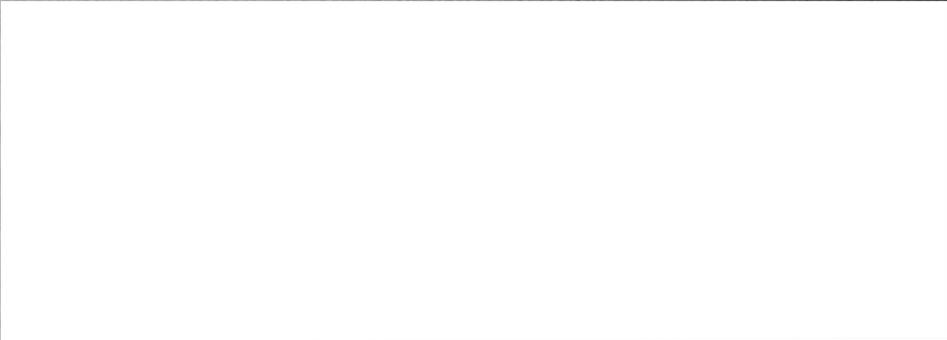
Einwand wirkungsvoll begegnen

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