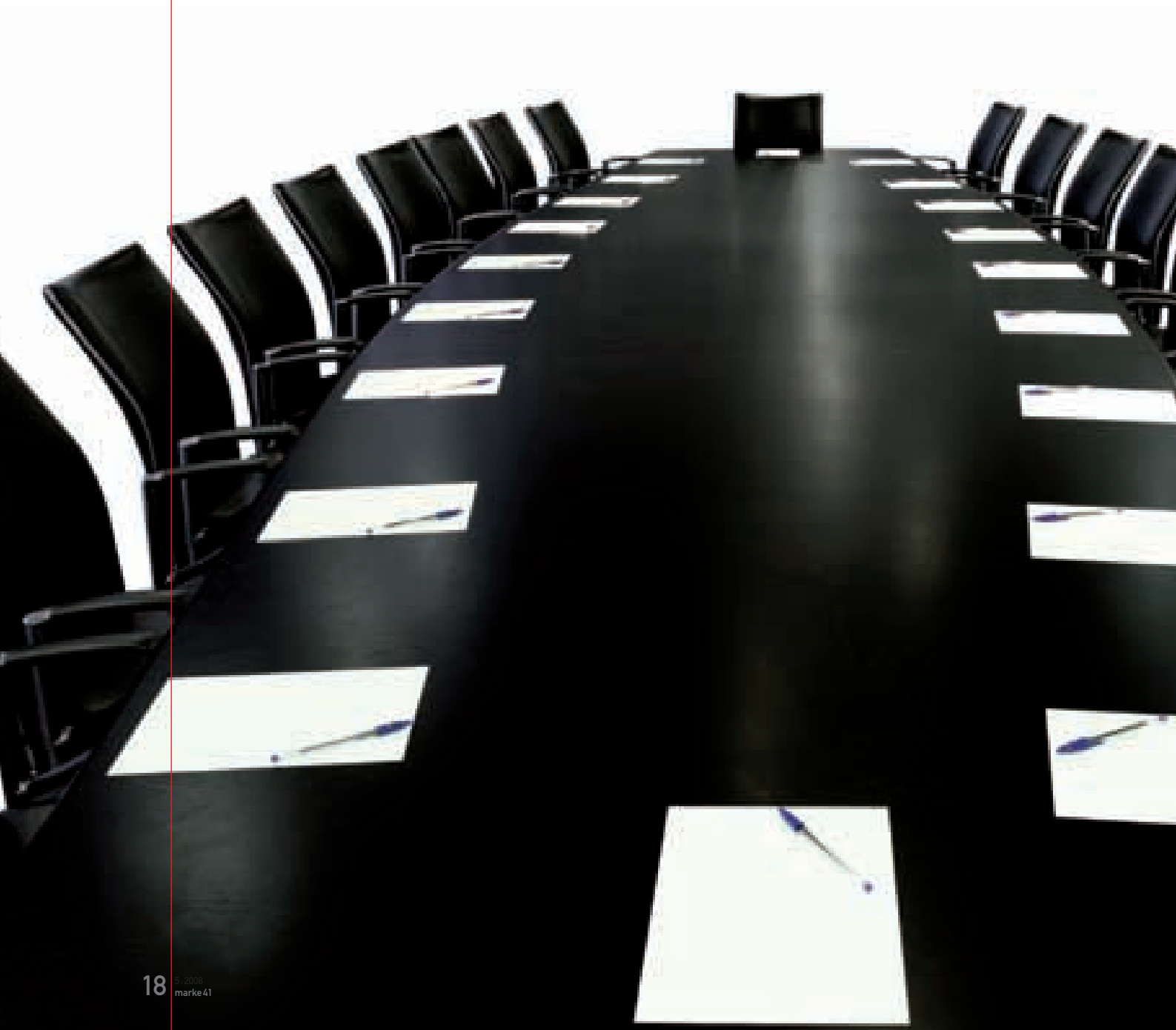




# Erfolgreich verhandeln in Teams. Die Erfolgsfaktoren

*Verkaufsverhandlungen in Business-to-Business-Märkten werden zunehmend komplexer und internationaler. Die Machtpositionen haben sich in vielen Branchen zu Gunsten der Kunden verschoben.*



**B**eim Verkauf von kundenspezifischen Gesamtlösungen sind immer häufiger Wissen aus völlig unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Kenntnisse spezifischer lokaler Gegebenheiten notwendig. Dieser Herausforderung ist eine Einzelperson kaum mehr gewachsen. Teamverhandlungen werden immer mehr zum Alltag in der Verkaufspraxis, wie das folgende Praktikerstatement anschaulich zeigt:

„Gerade bei großen Unternehmen z.B. im Automobilbereich oder in der Luft- und Raumfahrt spielen Themen wie Kostendruck, Globalisierung etc. eine große Rolle. Die Leute im Einkauf werden geschulter. Das fordert uns. Wir müssen da mit einer anderen Strategie und Struktur herangehen.“

Nach unseren Erfahrungen werden diese Verhandlungen im Team aber selten systematisch vorbereitet und geführt. Im Rahmen einer Studie sprachen wir mit 33 Führungskräften und Kundenmanagern aus dem Verkauf. Es ging uns darum, deren Praxis in Teamverhandlungen zu verstehen und zu analysieren, welche Empfehlungen sich aus ihren guten (und auch weniger guten) Praktiken ableiten lassen. Unsere Erkenntnisse beschreiben wir im Folgenden.



**PROF. DR. DIRK ZUPANCIC**

lehrt Management an der Heilbronn Business School und ist Dozent und Leiter des Kompetenzzentrums für Business-to-Business-Marketing und Verkauf an der Universität St.Gallen. Er berät Unternehmen in Fragen des Vertriebs- und Kundenmanagements.



**LEA SCHLEGEL,**

BA Universität St.Gallen, arbeitet in der internationalen Strategieberatung. Sie hat das Thema im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität St.Gallen bearbeitet.

In erster Linie ist auch eine Teamverhandlung eine Verhandlung. Es gelten folglich dieselben Regeln und Empfehlungen wie für eine Einzelverhandlung. Wichtig ist es ...

**... die eigenen Ziele und Leistungen zu definieren und dabei die des Kunden zu antizipieren.** Dabei reicht es keineswegs, sich auf die Maximalziele zu konzentrieren. Diese spornen zwar zu guten Leistungen an, definieren jedoch keine Untergrenze. Vielmehr sollte man sich auch fragen: Wie weit will man dem Kunden entgegenkommen? Was ist der tiefste, noch akzeptable Preis? Welche Leistungen ist man zu diesem Preis bereit zu erbringen? Nur wenn man diese Grenzen bereits im Vorfeld definiert, wird man in der Verhandlung tatsächlich wissen, wie weit man gehen kann, ohne zum Beispiel ein Negativgeschäft abzuschließen.

**... herauszufinden, welche Ziele der Kunde verfolgt.** Man muss ermitteln, was der Verhandlungspartner braucht – und sich nicht darauf verlassen, was er vielleicht angibt zu wollen. Ein wichtiger Teil in der Verhandlungstaktik ist es darum, selber zu fordern und das Gegenüber dazu zu bringen, ebenfalls einen Forderungskatalog aufzustellen. Nur wenn genügend Forderungen „auf dem Tisch liegen“, kann überhaupt über etwas verhandelt werden. Nur über zwei Preisvorstellungen zu diskutieren, wird wenig Annäherung bringen. Viel besser hingegen ist es, dem Kunden das Angebot folgendermaßen zu unterbreiten: „Wir sind gerne bereit, den Preis zu senken. Dann werden wir

Fotos: iStockphoto



allerdings bestimmte Nebenleistungen nicht erbringen können“ oder „Wäre es nicht schön, wenn Sie sich nicht mehr um den Transport kümmern müssten? Wir würden diesen Service gerne für Sie übernehmen, wenn Sie bereit sind, einen gewissen Aufpreis zu zahlen“. So können für beide Seiten überdurchschnittliche Lösungen erreicht werden.

## Win-Win-Situation

Ziel einer Verhandlung muss folglich immer eine Win-Win-Situation sein, die es höflich aber bestimmt auf sachlicher Ebene zu erreichen gilt. Sind einmal die Ziele und Bedürfnisse klar, gilt es, eine Strategie und eine entsprechende Taktik zu definieren, welche man dann konsequent und zielorientiert verfolgt.

Neben diesen generellen Verhandlungsregeln kommen in Teamverhandlungen einige weitere hinzu. Bereits die Auswahl der Team-Mitglieder hat einen erheblichen Einfluss auf das Ergebnis der Verhandlung. Einerseits ist es essenziell, dass das Team intern harmonisiert. Es muss allerdings auch genügend Heterogenität aufweisen. Ein Team von Klonen bringt außer guter Stimmung keinen wesentlichen Mehrwert. In einer heterogenen Zusammensetzung hingegen können die unterschiedlichen Blickwinkel und Meinungen genutzt werden, um die Situation auszuleuchten und eine umfassende Analyse des Gegenübers zu erhalten. So hat der Produktentwickler eine andere Sicht auf den Kunden als der Account Manager. Der Service-Techniker und der lokale Verkaufsmanager verfügen über die notwendigen kulturellen Hintergründe und der anwesende Vertriebschef demonstriert die Wertschätzung gegenüber dem Kunden. Je heterogener und interkultureller dabei das Team ist, desto mehr Vorbereitungszeit sollte für die Verhandlung eingeplant werden. Die Team-Mitglieder sollten aber nicht nur aufgrund solcher oben genannter fachlicher, geografischer oder hierarchischer Kriterien ausgewählt werden. Vielmehr sind die Verhandlungsfähigkeiten der einzelnen Mitglieder zu berücksichtigen, aufeinander abzustimmen und optimal zu nutzen. Außerdem ist die Zusammensetzung des Teams des Verhandlungspartners, also des Kunden, zu beachten. Es empfiehlt sich, eine

ähnliche Zusammensetzung in fachlicher und hierarchischer Hinsicht sowie bezüglich der Anzahl der beteiligten Personen anzustreben. Zudem sollten die kulturellen Hintergründe der Anwesenden beachtet und unnötige Konflikte vermieden werden. Treffend lassen sich diese Anforderungen wie folgt beschreiben: Es geht darum, das Kundenteam in jeglicher Hinsicht zu „spiegeln“.

Obwohl wir von Team sprechen, geht es nach unserer Erkenntnis nicht ohne eine gewisse Führung.



***Der Schlüssel  
zum Erfolg  
besteht darin,  
die Verhandlungen  
zu echten,  
professionell  
geführten Team-  
verhandlungen  
zu machen.***

Wir empfehlen daher, eine Person als Verhandlungsführer zu bestimmen, welche sich nur um die formalen Prozesse der Verhandlung kümmert. So kann sich dieser Verhandler auf die Verhandlungsführung sowie eine effiziente und sinnvolle Themenbearbeitung konzentrieren und dadurch eine größtmögliche Sachlichkeit in der Verhandlung sicherstellen. Gleichzeitig erlaubt diese Vorgehensweise den anwesenden Spezialisten, sich auf ihre fachlichen Gebiete zu konzentrieren.

Die Informationsbeschaffung für Teamverhandlungen ist um einiges aufwendiger als in Einzelverhandlungen, denn auch auf der Gegenseite sitzt (ein hoffentlich ebenfalls professionelles) Team. Es müssen somit neben den Bedürfnissen und Wünschen zusätzlich die Persönlichkeit der Anwesenden sowie ihre Machtposition in der Gruppe bestimmt werden. Des Weiteren sind die Strukturen hinter dem Team und damit oft die eigentlichen Entscheidungswege keinesfalls transparent. Diese Informationen zu erhalten, ist ungemein nützlich, jedoch sehr schwierig, wie das folgende Statement aus der Praxis zeigt:

„Man kann sie [die Informationen] mit Gegenfragen verifizieren. Oder, wenn man auf indirektem Weg zu den Informationen kommt, vergleichen. Aber in der Regel unterstelle ich einmal Ehrlichkeit und Goodwill. Das bewährt sich in der Regel. Natürlich gibt es Ausnahmen, da hat man dann wieder etwas gelernt fürs Leben.“

Das Team sollte folglich versuchen, möglichst viele Informationen zu sammeln, wozu es aufgrund seiner Vielfalt und Kapazität besser in der Lage ist als ein Einzelner. Essenziell ist es, die gewonnenen Informationen mit möglichst vielen, unabhängigen Stellen zu vergleichen, um sie auf ihre Richtigkeit zu überprüfen.

Um im Team erfolgreich zu verhandeln, sollten die Vorbereitung und das Festlegen von Zielen, Strategie und Taktik gemeinsam erfolgen. Zumindest sollten alle Team-Mitglieder davon Kenntnis haben und dahinterstehen. Dazu ein Praxisstatement aus den Interviews: „Im Endeffekt ist also die Vorbereitung einer Verhandlung durch ein Team selbst eine Verhandlung.“

Die besten Strategien und Taktiken bringen jedoch wenig, wenn sie nicht eingeübt werden. Die Team-

Mitglieder müssen sich am Ende der Vorbereitungsphase aufeinander verlassen können und aufeinander eingespielt sein. Eine gute Möglichkeit zum Training von Verhandlungen ist es, das Team in zwei Gruppen zu teilen und eine als Kunden und die andere als Verkäufer zu definieren. Die

„Probeverhandlung“ kann so für einen Teil des Teams als Hauptprobe fungieren, während gleichzeitig mögliche Einwände des Kunden und die Reaktion darauf ermittelt und eingeübt werden können.

### **Verhandlungen gezielt analysieren**

Zuletzt sollten Verhandlungen gezielt analysiert werden, sowohl auf Teamebene als auch für jede Einzelperson. Wird nach jeder (Teil-)Verhandlung kurz diskutiert, wo Fehler oder Ungereimtheiten lagen und werden Verbesserungen für jeden Einzelnen definiert, kann sich das Team kontinuierlich steigern. Zudem können die gewonnenen Erkenntnisse im Unternehmen geteilt werden und auch anderen Teams helfen, gewisse Fehler nicht zu begehen.

Zusammenfassend stellen wir fest, dass Verhandlungen in Teams zwar aufwendiger vorzubereiten sind und ihre Komplexität hohe Anforderungen an die Organisation, die Führung und die Team-Mitglieder selbst stellt. Viele Verhandlungen sind heute aber bereits multipersonell, auch ohne dass man von Teamverhandlungen spricht.

Der Schlüssel zum Erfolg besteht darin, diese Verhandlungen zu echten, professionell geführten Teamverhandlungen zu machen. Der zusätzliche Aufwand macht erfolgreiche Verhandlungen möglich, welche für beide Parteien zu befriedigenden Lösungen und dadurch letztlich zu zufriedenen und loyalen Kunden führen.

von Prof. Dr. Dirk Zupancic, Lea Schlegel