

# ZT

Zukunft-Training

Das Online Trainer-M

TAM edition

Ausgabe 22 - 01/14

## TOP DEAL CONSULTING

*DIE ZUKUNFT DES VERHANDLUNGSTRAININGS*

HEIKO VAN ECKERT

## ERFOLGSFAKTOR VERBINDLICHKEIT

FRANK DUNKER

## WAS TREIBT MENSCHEN WIRKLICH AN?

*EIN NEUARTIGER ANALYSEANSATZ MISST ÜBER IHRE  
EMOTION IHRE MOTIVE UND MOTIVATIONSPOTENZIALE*

STEFAN LAPENAT

## WERTE UND MORAL

### IM SPEAKING-BUSINESS

*ÜBER DIE ERSTEN SCHRITTE AUF DEM WEG ZUM  
PROFESSIONELLEN SPEAKER*

IM GESPRÄCH MIT WIBKE REGENBERG

& DR. ERKAN ALTUN

## GLOBAL SPEAKERS SUMMIT 2013

*ZUKUNFT - TRAINING BERICHTET*

GABRIEL SCHANDL

# TOP DEAL

# CONSULTING

DIE ZUKUNFT DES VERHANDLUNGSTRAININGS

SONDERDRUCK



# TOP DEAL

CONSULTING

DIE ZUKUNFT DES VERHANDLUNGSTRAININGS

VON HEIKO VAN ECKERT

---

# TOP DEAL

## CONSULTING

DIE ZUKUNFT DES VERHANDLUNGSTRAININGS

VON HEIKO VAN ECKERT

---

Die schnellen Entwicklungen des Marktes, zunehmende Professionalisierung und komplexere Verhandlungsprozesse stellen Unternehmen zukünftig vor schwierige Aufgaben. Was ist im Bereich Verhandlungstraining zu tun, um die eigene Zukunftsfähigkeit zu sichern und auszubauen?

---

**D**er Markt verändert sich und wird immer härter - das bekommen Vertriebler aktuell besonders in Verhandlungen schmerzhaft zu spüren. Beispielsweise stellt die Zunahme von mehrstufigen Verhandlungen heute eine echte Herausforderung dar und bringt bereits viele Unternehmen an die Grenzen der Profitabilität. In Zukunft wird sich das noch weiter verschärfen. Wie sollten Unternehmen zukünftig an das Thema Verhandlungen herangehen, wenn am Ende ein für beide Seiten akzeptables Ergebnis herauskommen soll? Muss sich vielleicht auch das Verhandlungstraining in Zukunft verändern?

### Die Herausforderungen heute

Die Veränderungen des Markts zeigen sich zum einen an einem professionelleren Einkauf sowie verstärkt mehrstufigen Einkaufsprozessen: Neben der Fachabteilung ist noch mindestens eine weitere Abteilung - meist der Einkauf - an den Verhandlungsprozessen beteiligt. Zusätzlich rüstet speziell die Einkaufsabteilung durch eine Konsolidierung der Daten aller Verträge zwischen Kunde und Lieferant über alle Grenzen - Länder, Business Units, Töchter etc. - hinweg auf und erlangt dadurch mehr Macht im Unternehmen und in der Verhandlung, frei nach dem Motto „Wissen ist Macht“. Eine zunehmende Lieferantenkonsolidierung baut diese Stellung weiter aus. Auch hat der Einkauf durch eine professionellere Ausbildung heute ein anderes Selbstverständnis und sieht sich nicht mehr ausschließlich als reiner Beschaffer, sondern als strategischer Partner der Geschäftsleitung.

Auf Lieferantenseite wird das Thema Key Account Management immer wichtiger, da Kundenbeziehungen über zusätzliche Standorte und Business Units hinweg immer komplexer werden.

Wer kann da noch maximal profitabel verhandeln? Der Key Account Manager, der im Schnitt zweimal pro Jahr damit konfrontiert wird? Wirklich erfolgsversprechend klingt das nicht.

### Training - die Allround-Lösung?

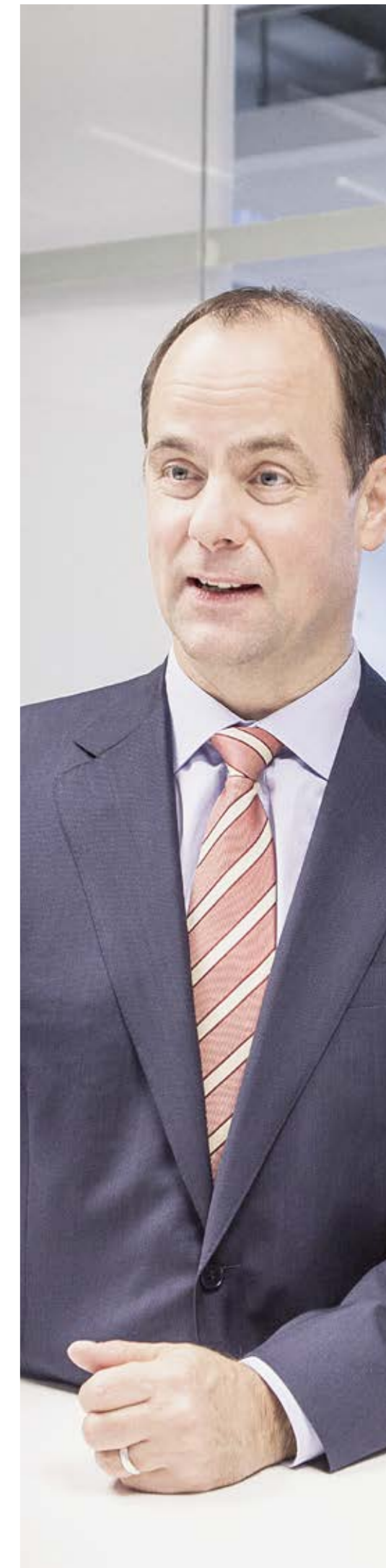
Der erste Gedanke: Training soll die Vertriebsmannschaft fit machen für die nächste Verhandlung. Jedoch löst das Training allein oft nicht das Problem. Einerseits funktioniert Lernen auf Vorrat sowieso nicht und Trainings finden selten dann statt, wenn man sie wirklich braucht. Außerdem sind die Teilnehmenden nach einem Training immer selbst dafür verantwortlich, das Gelernte in der Praxis anzuwenden. Das gelingt nicht immer, Transferverluste sind vorprogrammiert. Zusätzlich entwickelt eine Organisation häufig Widerstände gegen die Ergebnisse aus dem Training, wenn zum Beispiel der Entscheider eines Teams nicht mit von der Partie war und weiter munter Rabatte gibt, um den Auftrag nicht zu verlieren. Dann sind alle anderen Bemühungen umsonst, bzw. ist der Effekt des Trainings schnell verpufft.

### Fatal: Falsche Herangehensweise

Neben der Tatsache, dass die Teams an einem Verhandlungstisch meist nicht optimal aufgestellt sind, weil andere Abteilungen - wie zum Beispiel Juristen oder andere Experten - überhaupt nicht im Training involviert waren, liegt der Fokus eines Verhandlungstrainings gewöhnlich lediglich auf der Verhandlung selbst. Wie der gesamte Prozess einer Verhandlung über die Zeitschiene gestaltet wird - sprich vom ersten Auslöser der Verhandlung über die verschiedenen Verhandlungsrunden, den gesamten Schrift- und Mailverkehr bis hin zum finalen Deal - wird oft nicht im Training berücksichtigt. Das kann schnell zu unüberlegten Schritten führen, die das Ergebnis später negativ beeinflussen.

### Das Spiel mit der Macht

Klassisches Verhandlungstraining ist nach wie vor wichtiger Basisbestandteil einer Professionalisierung des Vertriebs. Vorausgesetzt, alle wichtigen Personen werden dabei involviert und auf alle Eventualitäten vorbereitet - und zwar entlang des gesamten Verhandlungsprozesses. Besonders in komplexen, umfangreichen Verhandlungen im B2B, in denen es um



große Projekte, Anlagen oder Maschinen geht und komplexe Verträge ausgehandelt werden, sind auf Kundenseite fast immer mehrere Parteien eingebunden. Solche Verhandlungen ziehen sich meist über mehrere Runden und so können sich immer wieder die Rahmenbedingungen oder auch Ansprechpersonen ändern oder Machtverhältnisse verschieben. Nur wenn man als Vertriebler für solche Situationen gerüstet ist, kann man den weiteren Prozess aktiv mitgestalten und am Ende für sich entscheiden. Und Vertriebler müssen gewinnen - denn der Zweite ist der erste Verlierer. Nur der Gewinner bekommt den Deal!

Wie also sollte Verhandlungstraining in Zukunft aussehen bzw. besser unterstützen?

#### Die vier Stufen der Unterstützung

Je nach Anforderung sollte das Verhandlungstraining der Zukunft mehrere Stufen anbieten, die den Kunden entsprechend seiner Ausgangssituation abholen:

1. Das klassische **Verhandlungstraining**, dessen Inhalte die Grundlage im 1:1-Set-

ting darstellen, bleibt weiterhin die Basis für alle weiteren Stufen. Oft ist die Teilnahme eines Einkäufers als Co-Trainer besonders wertvoll. Hier wird die Verkäufer-Perspektive um die Einkäufer-Perspektive erweitert. Dadurch werden die eigene Verhandlungsführung sowie die des Verhandlungspartners bewusster und erfahrbar. Reale Praxisfälle werden auf diese Art und Weise mit direktem Experten-Feedback auch aus Einkäufer-Perspektive trainiert. Der hier gelieferte Input führt bei den Teilnehmenden zu garantierten Aha-Erlebnissen und liefert bessere Ergebnisse in Verhandlungen mit Konzern-Einkäufern.

2. Die **Verhandlungsprozessberatung** definiert das best-practice-Vorgehen im spezifischen Kontext des Kunden. Es berücksichtigt den gesamten Prozess, vom ersten Auslöser oder Kundengespräch zu einem geplanten Deal bis zum Abschluss und deckt somit das Vorgehen über den gesamten Verhandlungsprozess ab. Hier wird das best-practice-Procedere fest-

gelegt im Hinblick auf eine gemeinsame umfangreiche Analyse zum Beispiel der Machtverhältnisse, des Faktors „Zeit“ und der Interessen und Ziele aller beteiligten Personen und Abteilungen. Vor allem die Zusammenarbeit der beteiligten Parteien auf Vertriebsseite und die Orchestrierung der Rollen wird hier bestimmt. Es wird festgelegt, wie abgestimmte Aktivitäten geplant und gesteuert und die eigentlichen Verhandlungsrunden vor- und nachbereitet werden sollen.

3. Mit **Verhandlungsbegleitung** bzw. -coaching wird - wie der Name schon sagt - ein konkreter Fall begleitet, respektive gecoacht. Hier ist der Verhandlungsexperte Sparringspartner im Hintergrund, der Fragen stellt, mit Templates unterstützt usw. Die Inhalte entsprechen denen des klassischen Verhandlungstrainings und der Verhandlungsprozessberatung, die hier jedoch an einem konkreten Fall eingesetzt werden. Der Experte ist damit mit-tendrin im Geschehen und gibt direktes Feedback. Sollte eine Verhandlung nicht

den gewünschten Erfolg bringen, ist eine „lost order analysis“ - eine Analyse der verlorenen Fälle - immer wieder spannend und kann mit dem Sparringspartner gesondert durchgeführt werden.

4. Eine **Negotiation Task Force** geht noch einen Schritt weiter und unterstützt den Kunden aktiv mit Fachwissen der Verhandlungsexperten und Kultur-Experten - Spezialisten zu unterschiedlichen Branchen und Ländern also, die sich mit den Eigenheiten der Märkte auskennen. Während der Kunde also seine Fachabteilung für das Fachliche und seine Einkaufsabteilung für das kommerzielle Verhandeln hat, sitzen nun auch auf Lieferantenseite Verhandlungsexperten, die ihre Erfahrung mit einbringen. Die Task Force stellt somit eine Weiterentwicklung des Coachings dar, weil Verhandlungs- und Kultur-Spezialisten bei Bedarf auch aktiv bei Verhandlungen mit am Tisch sitzen und in ihrer Rolle auch Verantwortung mit übernehmen.

4a) In diesem Rahmen kann auch eine interne Task Force beim Kunden aufgebaut

werden. Dafür werden im Unternehmen Verhandlungsexperten entsprechend ausgebildet, die dann die eigenen Vertriebskollegen bei Verhandlungsprozessen begleiten, coachen oder sich auch mit an den Verhandlungstisch setzen.

#### Verschiedene Level der Unterstützung

Je nach Kunde und dessen Anforderung muss die passende Unterstützung gegeben werden. Der Dialog mit dem Kunden über Anforderungen und Ziele ergibt nach einer Ist-Aufnahme der Situation eine Handlungsempfehlung zur Unterstützung. Das Spektrum reicht von zwei Tagessätzen für Verhandlungstrainings bis hin zu Erfolgshonoraren für den wochenlangen Support als Negotiation Task Force.

#### Die Zukunft des Verhandlungstrainings beginnt jetzt

Ein Trainer für Verhandlungen ist nicht automatisch auch gleich ein Berater für den gesamten Prozess, ein Begleiter, der als Sparringspartner fungiert oder Verhandlungsspezialist, der eine aktive Rolle mit am Tisch übernimmt. Hier be-

darf es eines erweiterten Kompetenzspektrums, auf das Verhandlungstrainer in Zukunft nicht länger verzichten können, wenn sie weiterhin erfolgreich im Markt auftreten möchten.

#### Fazit

Verhandlungen werden immer anspruchsvoller und konfrontieren Vertriebler mit immer neuen Herausforderungen. Ein Markt, der sich für Trainer lohnt: Wer als Verhandlungstrainer in Zukunft weiter vorne mitspielen möchte, sollte sich mit den Möglichkeiten der externen Begleitung von Verhandlungen vertraut machen. Besonders bei komplexen Verhandlungen, in denen mehrere Parteien eingebunden sind und die sich über einen längeren Zeitraum ziehen, reichen klassische Verhandlungstrainings bereits heute nicht mehr aus. Verhandlungsprozessberatung, Verhandlungscoaching und Negotiation Task Force sind Themen, die den Anspruch der Kunden treffen und immer öfter gefragt sind.

\*\*\*

Heiko van Eckert



#### Autorenprofil

B2B-Vertriebs- und Verhandlungsexperte **Heiko van Eckert** ist seit 1997 selbstständiger Berater und Trainer. In internationalen Projekten berät und begleitet er Kunden bei komplexen Verhandlungen und in Verhandlungsprozessen. Nach mehr als 10 Jahren im Vertrieb von Produkten, Projekten und Dienstleistungen hat er im Jahr 2005 die salegro AG gegründet, ein Beratungs- und Trainingsunternehmen mit Sitz in München, dessen Vorstand er heute ist. Er hat sich auf Training, Begleitung und Coaching komplexer Verhandlungen spezialisiert und bildet interne Mitarbeiter als Negotiation Task Force aus.

Heiko van Eckert  
www.heikovaneckert.de




## IM INTERVIEW

*Heiko van Eckert*

**H**err van Eckert - als Gründer, Vorstand und Geschäftsführer der salegro AG gelten Sie als die Vertriebskoryphäe schlechthin. Was macht Sie zum Spezialisten für Verhandlungen?

Meine ersten Erfahrungen in Verhandlungen habe ich schon vor 30 Jahren gesammelt, als ich Key Account Manager für Siemens war. Als Vorstand der salegro habe ich zum Glück regelmäßig Aufträge zu betreuen und verhandle in dieser Funktion auch große Projekt- und Rahmenverträge. In den letzten Jahren habe ich viele Kunden in Verhandlungsthemen trainiert, beraten und gecoacht oder auch in der Konstellation einer Task Force am Tisch unterstützt.



“ Was mir ganz massiv auffällt,  
ist eine steigende Professionalität  
des Einkaufs. ”

**Welche Veränderungen haben Sie auf dem Markt beobachtet, die Sie dazu bewegt haben, das Thema Verhandlungen in Ihren Fokus zu rücken?**

Was mir ganz massiv auffällt, ist eine steigende Professionalität des Einkaufs. Das macht es Vertrieblern in Verhandlungen natürlich zunehmend schwerer, gleichzeitig als Fach- und Verhandlungsspezialisten aufzutreten. Die Nachfrage nach Verhandlungstrainern mit Business-Erfahrung ist dadurch stark gestiegen. Mein Konzept, Training & Beratung & Prozessbegleitung greift hier extrem gut, weil es alles abdeckt, was auf dem Markt gebraucht wird. Auf was ich an dieser Stelle gerne noch hinweisen möchte: Ich bin kein Psychologe, sondern selbst Vertriebler - mit Leib und Seele.

**Nun gehören Sie zu den wenigen Trainern für Verhandlungen, die besonders für große, komplexe Verhandlungen das gesamte Paket anbieten. Wie weiß zum Beispiel ein Geschäftsführer oder Vertriebsleiter, welche Art Training für ihn und sein Team die passende ist?**

Das erschließt sich am Besten im Gespräch mit uns, in dem wir seine Situation analysieren und Empfehlungen zum Vorgehen aussprechen. Wir erkennen schnell, welcher Trainingsweg sinnvollerweise eingeschlagen werden muss und wo beispielsweise vorhandene Kompetenzen genutzt werden können. Außerdem: Erfolge in eher schwierigen Verhandlungen sprechen sich herum.

**Was macht Ihre Vorgehensweise so besonders?**

Wir bieten alle vier Level der Unterstützung und bringen überall unsere eigene Business-Erfahrung mit ein. Diese Kenntnisse und Kompetenzen in Training, Beratung und Prozessbegleitung sind seit Jahren erprobt, wurden verfeinert und sind weiter gereift. Heute bekommt jeder Kunde von uns die Unterstützung - also das Level der Unterstützung, um präzise zu sein - das er braucht. Ganz nach unserem Motto: Am Ende zählt nur der Deal!

\*\*\*

Herzlichen Dank für das Interview,  
Herr van Eckert.