

TOP DEALS VERHANDELN

Auftrag und Marge gewinnen – allein darum geht's

Jede Verhandlung zwischen Verkauf und Einkauf ist etwas Besonderes und bietet Chancen und Risiken gleichermaßen. Was ich auf dem Markt beobachte, ist die steigende Härte vulgo Professionalität des Einkaufs. Das macht es uns Vertrieblern in Verhandlungen natürlich immer schwerer, den Auftrag mit einer vernünftigen Marge zu gewinnen. Geht es um große Geschäfte – sogenannte Top Deals –, wird die Verhandlung nicht nur komplex, sondern auch fast immer zweistufig geführt. Der Verkäufer verkauft an den Fachspezialisten und verhandelt mit dem Einkäufer. Ein starkes Gespann, dem der Verkäufer häufig in Personalunion als Fach- und

Verhandlungsspezialist gewachsen sein muss. Nachfolgend möchte ich Ihnen zeigen, wie das Verhandeln von Top Deals gelingen kann, wie Sie Auftrag und Marge gewinnen können.

„WIN-WIN“ UND „FAIR“ KANN NIEMAND MEHR HÖREN

Wir Verkäufer – und dazu zähle ich mich auch, denn ich bin seit 35 Jahren Vertriebler – sind darauf getrimmt, unsere Kunden mit Argumenten und Nutzen zu überzeugen, mit Beziehung zu punkten und eine Win-Win Situation zu schaffen. Da war es wieder, „Win-Win“. Ganz ehrlich... sind Sie es nicht auch mittlerweile leid, dass immer und überall diese Begriffe „Win-Win“ oder „fair“ durch den Raum fliegen, wenn es um Verhandlungen geht? Ich behaupte sogar, dass das im harten Verhandlungsalltag mittlerweile niemand mehr hören kann. Und ich gehe noch einen Schritt weiter: Ich sehe es sogar als strategischen Nachteil, wenn Verkäufer in Verhandlungen auf langfristige Beziehungen bzw. Kundenbindung achten.

Sieht man sich nämlich die Einkaufsseite an, wird offensichtlich, wie ich auf diese Behauptung komme: Der Einkauf ist darauf getrimmt, kurzfristig die Einkaufskonditionen zu verbessern. Und genau deswegen verlieren wir Verkäufer oft, weil das kurzfristige Argument immer die Langfristigkeit schlägt, ganz nach dem Motto: Komm' uns jetzt entgegen, dann sind wir langfristig im Geschäft. Und nächstes Jahr? Das gleiche Spiel - immer und immer wieder.

Die Kundenseite hat irgendwann einmal diesen zweistufigen Einkaufsprozess erfunden und der Einkauf hat prinzipiell

die Aufgabe, aus mehreren – und in der Regel sind das immer mindestens drei – grundsätzlich „vergabefähigen Anbietern“ den kommerziell besten bzw. günstigsten herauszusuchen. Das ist deren Job – und sonst nix. In einem zweistufigen Einkaufsprozess muss mir als Verkäufer klar sein, dass es in der zweiten Stufe, dem Einkauf, eben nicht mehr um Langfristigkeit, um Technik, um schönere Lösungen oder bessere Beziehungen geht. Jetzt geht es um Wirtschaftlichkeit, die ich gegenüber dem Wettbewerb verteidigen muss. Wir Verkäufer müssen dem Einkauf klar machen, dass unser Angebot auch kommerziell das Bessere ist.

Es ist wichtig, sich eines klar zu machen: es geht in der Verhandlung um das Hier und Jetzt. Wenn diese angepöfcht wird, geht es los. Und wenn sie abgepöfcht wird, ist sie vorbei. Und dann zählt's. Sich das als Verkäufer klar zu machen, ist der erste Schritt.

Was können wir Verkäufer tun, um wieder auf Augenhöhe zu kommen?

Und was müssen wir tun, um unsere Preisvorstellungen durchzusetzen?





VERHANDLUNGSABLAUF – Heiko van Eckert, Top Deal Consulting

DIE VERHANDLUNG BEGINNT LANGE VOR DER VERHANDLUNG

Viele Verkäufer konzentrieren sich beim Thema Verhandlung auf die eigentliche Verhandlung, also auf den Zeitpunkt, wenn alle Parteien am Tisch sitzen, um etwas zu verhandeln. Die meisten Verhandlungstrainer reden bei Verhandlungen auch immer nur über den einen Moment, wenn die Parteien zusammen am Tisch sitzen: welche Taktik, welche Strategie, wie begrüße ich, wo sitze ich usw. In dieser Situation geht es aber nur noch um die letzten paar Prozent rauf oder runter – das Ergebnis jedoch steht schon längst zu 85 Prozent fest.

Meist braucht eine Verhandlung mehrere Schleifen, (persönlich, telefonisch, per Mail) bis alles final verhandelt ist. Hier gilt es, immer wieder die eigene Position neu zu analysieren und die eigene Strategie daraufhin anzupassen.

Mit der Einigung ist es vorbei? Mitnichten! Das war früher vielleicht so. Heute wird im Projekt, während der Implementierung, weiter um jeden Change-Request gefeilscht. Auch das ist Teil der Verhandlung und sollte mit bedacht werden.

Und – wer kennt sie nicht – die „Bettelbriefe“ des Einkaufs, in denen rückwirkend auf bestehende Konditionen noch einmal Bonus, Rückvergütung o. Ä. gefordert wird. Mein Tipp: tracken Sie Ihre Verhandlungsergebnisse und alle nachträglichen Veränderungen, halten Sie nach, ob alle versprochenen Karotten auch eingehalten wurden. Dann haben Sie in der nächsten Verhandlungsrunde echte Fakten für eine begründete Preis Anpassung o. Ä.

Und vor der Verhandlung? Wie oben bereits erwähnt, zeigen Untersuchungen, dass 85% der Verhandlungsmasse bereits vor der ersten echten Verhandlungsrunde, also während des Verkaufs und der Angebotsabgabe weggegeben werden. Das darf Ihnen nicht passieren.

Ziel der Vor-Verhandlung, der Verkaufsphase ist es:

- a) eine Pole-Position zu erarbeiten,

indem Sie sich schon vor der Verhandlung mit dem Einkauf bei der Fachabteilung richtig positionieren, denn wenn sie von der Pole Position starten, wird Gewinnen leichter. Daher ist der erste Schritt, um erfolgreich zu verhandeln, als Verkäufer seine Hausaufgaben zu machen, sich unique zu positionieren, gute Beziehungen zur Fachabteilung aufzubauen, seine Features

in geldwerte Vorteile zu übersetzen etc. Nur so bringen Sie sich in die Pole Position für die eigentliche Verhandlung. Wieviel dürfen Sie teurer sein als Ihr Wettbewerber – das ist die entscheidende Frage.

- b) genügend Verhandlungsmasse aufzubauen

Ein Kunde von mir hat einmal gesagt: Wenn Du nur mit einer Unterhose bekleidet zum Einkauf reingehst, brauchst du dich nicht wundern, wenn du nackt wieder rauskommst. Verhandeln ist immer ein Geben und Nehmen. Und wenn man sich in dieser Vor-Verhandlungsphase – auch Verkauf genannt – also bis zum Angebot schon halb nackt machen lässt – also der Fachabteilung schon einen Haufen Zugeständnisse macht – dann wird es natürlich nach hinten raus eng. Dann hat man keine Verhandlungsmasse mehr.

VERHANDELN SIE, UM ZU GEWINNEN

Hören Sie auf, an Win-Win zu glauben – letztendlich geht es ums Gewinnen. Ihre Einstellung macht den Unterschied. Oder glauben Sie, wir wären 2014 in Rio Fußball-Weltmeister geworden, wenn Schweinsteiger mit einer Win-Win Einstellung auf den Platz gegangen wäre? Der wollte gewinnen, unter allen Umständen.

Am Ende geht es darum, ein Tor mehr als die anderen zu schießen, und um nichts anderes. Und genau darum geht es auch in der Verhandlung.

Es ist also wichtig, in eine Verhandlung zu gehen, um zu gewinnen und nicht mit einer Win-Win Hoffnung. Die andere Seite macht das auch nicht. Wozu das führt, habe ich oben bereits beschrieben.

Dazu gehört auch: Cool bleiben. Lassen Sie sich nicht von irgendwelchen Spielchen aus dem Konzept bringen. Um beim Fußball-Beispiel zu bleiben, egal wie oft Sie gefoult werden, machen Sie ihr Spiel, lassen Sie sich nicht emotionalisieren und nicht verrückt machen.

UND ZUM SCHLUSS: VERHANDELN SIE HÄRTER

Jetzt haben wir als Verkäufer unsere Pole Position eingenommen, sind mit Verhandlungsmasse gut vorbereitet, mit der richtigen Einstellung in die Verhandlung gegangen und haben unsere Maximalposition deutlich gemacht. Ebenso hat der Einkauf seine Positionen, sprich Forderungen klar auf den Tisch gelegt. Es kann also endlich losgehen mit dem Verhandeln, dem Feilschen, dem Marktplatz der Ideen.

Jetzt zählt es. Und es gilt: „Tit for tat“. Wenn Sie sich im nächsten Schritt aufeinander zubewegen, ist es extrem wichtig, dass Sie nur dann geben, wenn Sie auch nehmen. Die Grundregel lautet also: kein Geben ohne Nehmen. Es müssen unbedingt immer beide Seiten in Bewegung sein. Ich beobachte in all den Jahren am Verhandlungstisch immer wieder, dass das der größte Fehler ist, den Verkäufer machen. Dass sie Zugeständ-

nisse machen, ohne eine Gegenleistung dafür zu bekommen. Was passiert einem Verkäufer nämlich immer dann, wenn er Zugeständnisse macht, ohne dass sich der Einkäufer bewegt? Er wird ausgenutzt – und der Einkäufer sagt: „Prima, dann hätte ich gerne noch das und das ...“ Solange man dann als Verkäufer nicht reagiert und sagt: „Stopp – Du kannst das gerne haben, aber dafür hätte ich gerne das ...“, wird die Grundregel „Kein Geben ohne Nehmen“ verletzt. Und in der Praxis wird sie leider ständig verletzt.

Es muss also klar sein: Ich mache nur Zugeständnisse, wenn Du mir im Gegenzug auch entgegenkommst! Sonst ist das ein Endlosspiel in die falsche Richtung.

FAZIT

In Verhandlungen geht es darum, Auftrag und Marge zu gewinnen – sonst nichts. Zwar wird der Deal „am Tisch“ geschlossen, doch beginnt eine Verhandlung lange vor diesem Zeitpunkt. Das berücksichtigen leider zu wenige Vertriebler und vertun sich damit wichtige Chancen, den Deal am Ende zu gewinnen. Wer sich gut vorbereitet, hat am Tag X bereits die Pole Position und zu 85 Prozent den Deal auf seiner Seite. Was es dann in der Runde mit allen Beteiligten zu berücksichtigen gibt, ist ein anderes Thema. Und auch mein Thema – vielleicht im nächsten HERO?

Denken Sie daran:

Gewinnen macht glücklich!



Über Heiko van Eckert

Heiko van Eckert ist Verhandlungs- und Vertriebsexperte im B2B und seit 1997 selbstständiger Berater und Trainer. Erste Erfahrungen in großen Verhandlungen konnte er bereits nach seinem Informatikstudium während seiner 10-jährigen Tätigkeit als Key Account-Manager sammeln. 2005 gründete er die salepro AG (B2B Vertriebsberatung und -training), deren Vorstand er bis zum Verkauf im Juni 2015 war.

Heute ist er der Verhandlungsexperte für Top Deals. Heiko van Eckert berät und begleitet Kunden in internationalen Projekten bei komplexen Verhandlungen und in Verhandlungsprozessen. Er coacht in der Vorbereitung und übernimmt bei Bedarf auch eine aktive Rolle in der Verhandlung selbst. Daneben trainiert er Verhandlungsführer und baut interne Verhandlungs-Task-Forces auf.

Alle seine Teammitglieder haben langjährige internationale Erfahrungen im Vertrieb – keine Psychologen, ausschließlich Business-Experten.

www.heikovaneckert.de