

Verhandlungsstrategien

Erst verteidigen, dann verhandeln

Vielen Verkäufern im Aussen- und Innendienst unterläuft der Fehler, allzu rasch in die Angebotsverhandlung einzusteigen, die dann schnell auf eine Annäherung der Preisvorstellungen zwischen Verkäufer und Kunde hinausläuft. Wie gelingt es, das Angebot nicht zu verhandeln, sondern zu verteidigen?

› Ralf Koschinski

Das Verkaufsgespräch geht in die entscheidende Phase. Der Einkäufer gleicht seine Nutzenerwartung mit den Vorteilen ab, die der Verkäufer ihm zugesichert hat. Innerlich führt er alle Gründe an, die gegen den Abschluss sprechen. Natürlich – er will nichts falsch machen. Das ist für den Verkäufer ein psychologisch schwieriger Moment. Leider reagieren viele Verkäufer mit einem zu raschen Nachgeben: Sie lassen sich in eine Verhandlungsposition drängen, gewähren einen Nachlass, machen Zugeständnisse. Bestenfalls einigen sich Verkäufer und Einkäufer preislich auf die berühmt-berüchtigte Mitte. Stellt sich die Frage, ob der Verkäufer nicht zu früh nachgegeben hat.

Die Verteidigungsstrategie

Verkaufsleiter und Vertriebsverantwortliche sind gut beraten, jenem zu frühen Nachgeben vorzubeugen und mit ihren Verkäufern festzulegen, eine dezidierte Verteidigungsstrategie zu verfolgen. Ziel ist es, das als wertvoll erachtete und für den Kunden als nützlich eingestufte Angebot vehement zu verteidigen. Erste Voraussetzung dafür ist, dass das Angebot

es tatsächlich wert ist, also objektive und sachliche Gründe dafür sprechen, mit ihm ein Engpassproblem des Kundenunternehmens zu lösen. So kann der Verkäufer mit der Überzeugung in den Kontakt hineingehen, dem Kunden Nutzen zu



kurz & bündig

- › Viele Verkäufer geben in Verkaufsgesprächen zu rasch nach: Sie lassen sich in eine Verhandlungsposition drängen, gewähren einen Nachlass, machen Zugeständnisse.
- › Der Kunde muss spüren und hautnah merken, dass sich der Verkäufer exzellent in seinem Business auskennt und fähig ist, ihm dabei zu helfen, sein Business voranzubringen.
- › Ein Verkäufer, der von seinem Angebot überzeugt ist, kommt oft gar nicht erst in die Verlegenheit, den Preis verhandeln zu müssen. Denn es gelingt ihm, den Gesprächspartner auf den Nutzen seiner Lösung zu fokussieren.

können. Und weil er sicher ist, jenen Nutzen stiften zu können, ist er überzeugt, sein Angebot selbstbewusst verteidigen zu dürfen, ja, verteidigen zu müssen.

Zu der Verteidigungsstrategie gehört, mögliche Vorwände als solche zu erkennen und zu entkräften, etwa mit der «Nur mal angenommen»-Frage: «Nur mal angenommen, wir könnten diesen Stolperstein gemeinsam aus dem Weg räumen: Würden wir uns in diesem Fall weiter unterhalten?» Konkret: Der Einkäufer bemängelt die Qualität. Der Verkäufer sagt daraufhin: «Nur mal angenommen, das Produkt hätte die Qualität, die Sie sich wünschen, sind Sie dann weiterhin interessiert?» Wenn der Einkäufer die Frage bejaht, kann der Verkäufer einschätzen, wo er mit seiner Nutzenargumentation ansetzen sollte. Verneint er jedoch und bringt den Preis ins Spiel, hat der Verkäufer den wahren Einwand identifiziert – und weiss ebenfalls, wie er weiter vorgehen sollte.

Das Kundenbusiness kennen

Hier kann der Verkaufsleiter ansetzen und gemeinsam mit seinen Verkäufern

hieb- und stichfeste Angebote erarbeiten, die es wert sind, verteidigt zu werden. Dies gelingt am besten, wenn Verkäufer sich zu Experten des Kundenbusiness entwickeln und den Kunden durch das Angebot dabei unterstützen können, seine Marktposition zu stabilisieren oder gar auszubauen. Der Kunde muss spüren und hautnah merken, dass sich der Verkäufer exzellent in seinem Business auskennt und fähig ist, ihm dabei zu helfen, sein Business voranzubringen.

Zentral ist: Der Verkäufer brennt nicht nur für sein Produkt und sein verteidigungswertes Angebot. Er brennt darüber hinaus für das Business und den Erfolg des Kundenunternehmens. Solche Verkäufer sind meistens in der Lage, ihr Angebot nicht nur mit rationalen, sondern zudem mit emotionalen Argumenten zu verteidigen. Und oft ist es gerade diese ratiomotionale Überzeugungskraft, die den Kunden nachhaltig beeindruckt. Verkaufsleiter stehen darum in der Verantwortung, mit ihren Verkäufern daran zu arbeiten, diese ratiomotionale Einstellung und Überzeugungskraft zu etablieren.

Kompetenz zum Value Selling

Ein Verkäufer, der von seinem Angebot überzeugt ist, kommt oft erst gar nicht in die Verlegenheit, den Preis verhandeln zu müssen. Denn es gelingt ihm oft, den Gesprächspartner punktgenau auf den Nutzen und den Wert seiner Lösung und seines Angebots zu fokussieren – er besitzt die Kompetenz zum Value Selling. Dabei ist es hilfreich, wenn er über ausgeprägte Verteidigungsstrategien verfügt – dazu ein Beispiel aus dem Bereich der Preisverteidigung.

Während bei der Preisverhandlung der Preis selbst im Mittelpunkt steht, liegt bei der Preisverteidigung der Fokus auf der Kommunikation des Nutzens. Darum nennt ein «Verteidigungsexperte» den Preis nie «nackt», sondern rahmt ihn mit zwei positiven Nutzen ein: Nutzen/Wert – Preis – Nutzen/Wert. Der Verkäufer



lässt den Preis nie für sich stehen, sondern setzt ihn mit dem Wert seiner Lösung in Beziehung. So rechnet er ihn auf die Nutzungsdauer um oder wählt eine bestimmte Bezugsgrösse: «Unser Verkaufspreis entspricht nur x Prozent Ihrer gesamten Investition.» Des Weiteren zerlegt er sein Angebot in kleinere Einheiten, die klar abgrenzbar und damit für ihn leichter zu verteidigen sind. Es ist zielführend, die Nutzenargumente gestaffelt vorzutragen, das Verteidigungspulver nicht zu früh zu verschiessen und stets einige Nutzenaspekte in der Hinterhand zu behalten.

Ein letztes Verteidigungs-Beispiel ist: Der Verkäufer verteidigt sein Angebot durch Garantien, etwa eine «Geld-zurück-Garantie» oder ein Zufriedenheitsversprechen: «Nutzen Sie unsere 30-tägige Geld-zurück-Garantie, um Ihr Risiko zu minimieren. Diese Karte können Sie ziehen, wenn Sie mit unserer Lösung wider Erwarten doch nicht hundertprozentig zufrieden sind.»

Erst jetzt verhandeln

Bei allem Verteidigungsgeschick ist es möglich, dass sich das Kundengespräch doch noch in die Richtung einer Verhandlung bewegt. Das lässt sich nicht durchweg vermeiden, sollte aber immer erst nach der Verteidigung des Angebots geschehen. Falls es zu einer Verhandlung kommt, sind diese fünf Aspekte unabdingbar:

- › Aspekt 1: Entgegenkommen, Zugeständnisse oder Nachlässe gehören nicht in die Verteidigungsphase! Diese werden nur gewährt, wenn die Gegenseite gleichfalls zu einer ähnlichen Haltung bereit ist.
- › Aspekt 2: Der Verkäufer geht nie ohne eine genaue Vorstellung darüber, was er erreichen will und muss, in die Verhandlung. Dazu stimmt er sich mit dem Verkaufsleiter ab.
- › Aspekt 3: Wiederum mit dem Verkaufsleiter legt der Verkäufer die «BATNA»-

Strategie fest. Mit dem «Best Alternative To Negotiated Agreement» ist ein Kompromiss gemeint, mit dem alle Beteiligten «gerade so» noch leben können. Diese Lösung ist zwar ungünstiger als ein Konsens, jedoch dem Scheitern vorzuziehen. Es kommt zu keiner Einigung, aber Verkäufer und Einkäufer verständigen sich zum Beispiel darauf, im Gespräch zu bleiben oder einen zeitnahen nächsten Termin zu vereinbaren.

- › Aspekt 4: Der Verkäufer spricht mit dem Verkaufsleiter das Maximalziel, das Optimalziel und das Minimalziel ab. Daraus ergeben sich Spielräume, die er in der Verhandlung ausfüllen und nutzen darf.
- › Aspekt 5: Klug ist es, zu Beginn des Gesprächs eine extremere Position einzunehmen, um im weiteren Verlauf

etwas davon abweichen zu können. Und eventuell ist es überdies möglich, eine Gegenleistung zu verhandeln.

Fazit

Verteidigen kommt vor Verhandeln: Zielorientierte Verkäufer gehen immer erst in die Verteidigungsposition – und verhandeln ihr Angebot erst dann, wenn die Verteidigung zu keinem Ergebnis führt. Souveräne Verteidiger glauben an den Nutzen und Wert ihres Angebots, zeigen sich selbstüberzeugt von ihrem Preis. Rationales Verteidigungsmanagement dient der Selbstüberzeugung des Kunden, der sich mit kühlem Verstand und heissem Herzen für die Engpasslösung des Verkäufers entscheidet. «



Literatur



40 Impulse für den neuen Vertriebsinnendienst. Inside Sales: Verkaufen von innen heraus

Ralf Koschinski
Springer Gabler Verlag, 2024
302 Seiten, CHF 39.60
ISBN 978-3-658-44580-5



Porträt



Ralf Koschinski

Berater, Trainer, Coach und Speaker

Dipl.-Kfm. Ralf Koschinski begeistert Führungskräfte und Vertriebsmitarbeitende als Trainer, Slam-Speaker-Award-prämierter Speaker und Fachbuchautor. Er ist zertifizierter Management- & Business-Coach und Inhaber von VERTRIEBSMEISTER®, Institut für Unternehmensentwicklung. Mit seinem Team richtet er Unternehmen strukturiert auf exzellenten Vertrieb aus und qualifiziert Vertriebsführungskräfte sowie Innen- und Aussendienstmitarbeitende zu Spitzenleistungen.



Kontakt

info@vertriebsmeister.de, www.vertriebsmeister.de