

Guido Wenski

Beraterverkauf im globalen B2B- Equipmentgeschäft

Anleitung für professionelle
Verhandlungen im In- und Ausland

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Beraterverkauf im globalen B2B-Equipmentgeschäft

Guido Wenski

Beraterverkauf im globalen B2B- Equipmentgeschäft

Anleitung für professionelle
Verhandlungen im In- und Ausland

 Springer Gabler

Guido Wenski
Burghausen, Bayern, Deutschland

ISBN 978-3-658-27449-8 ISBN 978-3-658-27450-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27450-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Vertriebsingenieure und Vertriebsleiter, die im Anlagenverkauf weltweit aktiv sind und nichts dem Zufall überlassen wollen. Eines der wichtigsten Themen in internationalen Verhandlungen ist der Dialog des Vertriebsingenieurs und seiner Kollegen mit dem Kunden. Wir blicken zunächst auf die eigene Situation als Vertriebsmitarbeiter und die vielfältigen und teilweise sehr belastenden Anforderungen an diese Tätigkeit. Danach werden die wesentlichen Funktionen in der Einkaufsabteilung und deren Umfeld charakterisiert und erläutert, was die jeweiligen Triebkräfte sind und wie man damit umgehen kann. Dazu ist von Bedeutung, ergebnisorientiert zu kommunizieren und die relevanten Kanäle souverän zu meistern, seien es Telefon und E-Mail, Auftreten, Sprache oder die Analyse von Körpersprache in Verhandlungen. Souveränes, positives Auftreten und ein professioneller Vortragsstil bilden oft die Grundlage für einen erfolgreichen Geschäftsabschluss.

Zwei zentrale Kapitel beschäftigen sich mit der Relevanz von Verhaltensökonomik und Spieltheorie für Anlagenverhandlungen und ordnen die damit zu gewinnenden Ergebnisse vor dem Hintergrund typisch menschlicher Verhaltensweisen ein. Dabei wird klar, dass der Mensch auch in Verhandlungen keine streng rational arbeitende Rechenmaschine ist, sondern durch psychologische Aspekte und kognitive Fehlleistungen beeinflusst wird.

Im B2B-Vertrieb und in einer zunehmend globalisierten Welt werden interkulturelle Verhandlungen immer bedeutender und bilden daher ein weiteres Kernthema dieses Buches. Die Anmerkungen und Beobachtungen konzentrieren sich auf die typischen Absatzmärkte für Anlagen und Maschinen wie die USA und einige asiatische Kulturen: Israel, Singapur, Japan und vor allem die Volksrepublik China – Länder, deren Vertreter ich in Verhandlungen und Schulungen intensiv kennengelernt habe. Es sind Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen

Nationen beschrieben, und mit einem weltoffenen Auftreten und der Beachtung weniger Grundregeln wird sich ein Vertriebsingenieur auch auf internationalem Parkett sicher bewegen können. Xenophobe Denkweisen wären in diesem Zusammenhang alleine aus wirtschaftlichen Gründen ein Anachronismus.

Fallbeispiele, darunter ein fortlaufendes Verhandlungsszenario, unterstützen die lebendige Darstellung des Stoffes. Englischsprachige Begriffe lassen sich auch hier nicht komplett vermeiden. Im Sinne eines flüssigen Schreibstils habe ich (wie viele andere Autoren auch) darauf verzichtet, bei allen Personen betreffenden Angaben jeweils die männliche und weibliche Form anzusprechen, obwohl dies korrekt wäre.

Mit den Grundlagen des Verhandeln in meinem Buch *Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb*¹ und dem Fokus auf das Thema Kundendialog in diesem Band ist ein solides Fundament für die erfolgreiche Verhandlungs- und Verkaufstätigkeit von erklärungsbedürftigen Produkten im Investitionsgüterbereich gelegt. Ich wünsche allen Lesern viel Erfolg bei der Anwendung der Inhalte in der Praxis und vor allem Freude und Erfüllung bei ihrer Tätigkeit.

im August 2019

Dr. Guido Wenski

¹Wenski G (2019) Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb. Springer Gabler, Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27448-1>

Inhaltsverzeichnis

1 Die Situation des Vertriebsingenieurs	1
1.1 Einführung in ein Verhandlungsszenario	1
1.2 Sechs Grundregeln für Verkäufer	3
1.3 Beraterverkauf versus Verkaufsgespräch	8
1.4 Wie der Verkäufer „nein“ sagen kann	11
1.5 Motivation von Vertriebsingenieuren	15
1.6 Feedback und Selbstmanagement	19
Literatur	24
2 Ansprechpartner und Kommunikation	27
2.1 Strategisches Kundenmanagement	27
2.2 Champions und Entscheider	31
2.3 Kundenvertreter in Vergabeverhandlungen	34
2.4 Das Who's Who in einer Einkaufsorganisation	38
2.5 Umgang mit schwierigen Kunden	43
2.6 Verhandlungen mit E-Mail und am Telefon	49
2.7 Sprache richtig nutzen	54
2.8 Das Handwerkszeug des Fragens	58
2.9 Verhandlung oder Diskussion mit dem Kunden?	62
Literatur	65
3 Körpersprache in Verhandlungen	67
3.1 Auftreten und erster Eindruck	68
3.2 Mimik und Gestik in Verhandlungen	74
3.3 Einzelelemente der Körpersprache	77
3.4 Die Ausnutzung des Raumes	81
3.5 Überzeugend präsentieren und framen	85
Literatur	94

4	Ein Ausflug in die Verhaltensökonomik	97
4.1	Kognitive Psychologie und Verhaltensökonomik	98
4.2	Kopf oder Bauch?	104
4.3	Angebote, Preise und Ankerung.	107
4.4	Alles ist relativ	114
4.5	Verlustaversion.	117
4.6	Weitere intuitive Fehler	123
	Literatur.	127
5	Spieltheorie in Verhandlungen	131
5.1	Psychologie und Spieltheorie.	133
5.2	Das Gefangenendilemma.	137
5.3	Nash-Verhandlungslösung und Optimum mit Geldausgleich.	141
5.4	Bedeutung der Spieltheorie für den Verhandlungserfolg	150
	Literatur.	154
6	Interkulturelle Verhandlungen	157
6.1	Internationale Verhandlungen	158
6.2	Über und unter der Wasserlinie: sichtbare Kultur, Haltung und Werte	162
6.3	Ein Blick auf einzelne Kulturen.	166
6.4	Vertrautheit mit fremden Kulturen.	169
6.5	Ostasiatische Kulturen: Konfuzianische Geheimnisse.	171
	Literatur.	176
7	Ein Blick auf einzelne Nationen	179
7.1	USA: So nah und doch so fern.	179
7.2	Israel: Die Brücke zwischen Europa und Asien.	182
7.3	Singapur: Asien für Anfänger	186
7.4	Verhandeln in Japan	189
7.5	Verhandeln in China.	195
	Literatur.	201

8 Das wirkliche Leben: eine Musterverhandlung	205
8.1 Modellverhandlung Phase 1: Auftakt	206
8.2 Modellverhandlung Phase 2: Schock und Stillstand	209
8.3 Modellverhandlung Phase 3: Durchbruch und Einigung	213
8.4 Modellverhandlung: Vorgehen, Ergebnis und Bewertung	218
8.5 Schlussbetrachtung	220
Literatur	224
9 Praktische Umsetzungshilfen	225
9.1 Übersicht Verhandlungstipps	225
9.2 Verhandlungsfall „Polieranlage“	228
Glossar	233

Über den Autor



Guido Wenski, promovierter Chemiker, wurde 1960 in Köln geboren. Er blickt auf fast 30 Jahre Industrieerfahrung im In- und Ausland zurück und ist Autor zahlreicher Patente zur Herstellung von Halbleiterwafern. Nach einer spannenden Zeit im Anlageneinkauf arbeitet er seit mehreren Jahren als selbstständiger Verhandlungstrainer und Unternehmensberater. Daneben bildet das Thema Selbstmanagement mit seinen unterschiedlichen Facetten einen weiteren Schwerpunkt seiner Schulungen.

Trainingsprachen in den Seminaren von Guido Wenski sind Deutsch und Englisch. Er wohnt in Burghausen.

Die Situation des Vertriebsingenieurs

1

- ▶ In diesem Kapitel erhalten Sie Informationen über Bezahlung, Motivation und Feedback des Vertriebsingenieurs und erfahren außerdem, über wen der Weg zur Bestellung führt und wie Sie – obwohl hierarchisch tiefer stehend – zum Kunden „nein“ sagen können. Darüber hinaus werden Sie mit wertvollen Tipps versorgt, die Ihnen zu guten Geschäftsabschlüssen verhelfen.

1.1 Einführung in ein Verhandlungsszenario

Ich möchte Sie gleich zu Beginn mit einem talentierten jungen Mann bekanntmachen, der uns im Verlaufe dieses Buches noch öfters begegnen wird. Zum leichteren Auffinden tragen die einzelnen Episoden des Beispiels seinen Namen als Überschrift.

Anton Schmitz

Anton Schmitz – der in Wirklichkeit anders heißt und etwas anderes macht – ist 35 Jahre alt, im Rheinland geboren und hat in Aachen Maschinenbau studiert. Er ist vielseitig interessiert, treibt Sport und begeistert sich für Rockmusik. Nach einer Startposition bei einem mittelständischen deutschen Distributor für Messgeräte (nähere Informationen hierzu gibt es in Abschn. 7.4) arbeitet er seit wenigen Jahren als Leiter der europäischen Vertriebs- und Serviceniederlassung ISHIKAWA TRADING GMBH des fiktiven japanischen Unternehmens ISHIKAWA CORPORATION, das Großanlagen und Komponenten für die Halbleiter- und Fotovoltaikindustrie herstellt. Er sitzt mit einem kleinen Stab von Mitarbeitern in Düsseldorf, dem japanischen Geschäftsmittelpunkt in Deutschland, und steht im Kontakt mit Kunden in ganz Europa.

Ein Mitarbeiter eines ebenfalls fiktiven Halbleiterproduzenten aus Sachsen, der WAFAG („Wafer AG“) mit Hauptsitz in Dresden, spricht Anton Schmitz auf einer Fachmesse an und bekundet Interesse an einem Schichtdicken-Messgerät für eine Spezialanwendung – mit technischen Details wollen wir uns an dieser Stelle nicht belasten, sie sind für das weitere Drehbuch unwichtig. Der Interessent stellt sich als Abteilungsleiter Metrologie der WAFAG vor; seine Visitenkarte weist ihn als Dr. Peter Wohlmann aus. (Eine Übersicht über die WAFAG-Protagonisten in diesem Szenario finden Sie in Abschn. 2.4) Die Anforderungen der WAFAG könnte das Messsystem Typ *LayerHakaru-8* (internes Kürzel LH-8) von ISHIKAWA erfüllen, und Anton Schmitz erarbeitet nach Rücksprache mit dem Mutterkonzern einen Plan, wie er den ostdeutschen Kunden, ein weltweit führender Anbieter für seine Technologie, von der Leistungsfähigkeit der ISHIKAWA-Produkte im Allgemeinen und des LH-8 im Besonderen überzeugen und eine Bestellung an Land ziehen kann.

Die WAFAG hat Anton Schmitz kurze Zeit später – zu dessen großer Freude – zu einer Produktpräsentation und einem Vorgespräch nach Dresden eingeladen, das recht konstruktiv gelaufen ist und über das in Abschn. 3.5 noch ausführlicher berichtet wird. Den Entwurf der WAFAG für eine beidseitige Geheimhaltungserklärung hat Anton Schmitz zuvor ins Mutterhaus nach Japan geschickt, wo er umgehend bearbeitet und unterschrieben worden ist; die Unterschrift der WAFAG liegt ebenfalls vor. In den Folgemonaten testet die WAFAG das System eingehend beim Lieferanten in Japan und auch in der eigenen Fertigung und befindet es für geeignet. Hinsichtlich Messgenauigkeit und -optionen ist es der etablierten Konkurrenz ebenbürtig.

Die juristische Klarheit hat möglicherweise etwas gelitten, indem der Kunde von Anton Schmitz ein Budgetangebot erhalten hat, bevor die technische Spezifikation vereinbart und gegenseitig unterschrieben worden ist. Ein solches Vorgehen kann zu Problemen durch einen Einigungsmangel oder zumindest zu einer verschlechterten Verhandlungsbasis führen, falls das Budgetangebot ohne Kenntnis der Spezifikationsdetails erstellt wird, aber rechtlich eine verbindliche Willenserklärung darstellt (s. Wenski 2019). Dies wäre im vorliegenden Fall beispielsweise möglich gewesen, falls ISHIKAWA ohne explizite Erwähnung dieser Ausführung etwa ein Gerät mit pulverbeschichtetem Rahmen kalkuliert und preislich angeboten hätte, die WAFAG allerdings gemäß ihres Spezifikationsentwurfs einen Edelstahlkorpus erwartet hätte (s. Abschn. 1.4). Dem war allerdings nicht so, und es sind keine diesbezüglichen Missverständnisse entstanden. Ein weiterer juristisch vorteilhafter Umstand für beide Parteien ist, dass ISHIKAWA in Europa über seine Düsseldorf Niederlassung verkauft und dass der Vertrag daher nach deutschem Recht abgeschlossen werden soll.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis für das LH-8, beurteilt anhand des von ISHIKAWA übermittelten Budgetangebots, scheint – trotz Quotierung des hochwertigen, jedoch möglicherweise nicht benötigten Edelstahlrahmens – für den Kunden attraktiv zu sein. Daher wird Anton Schmitz im Rahmen eines RFQ (*Request for Quotation*) um ein formelles Angebot über bis zu fünf Messsysteme gebeten, deren Marktwert jeweils in der Größenordnung von einer Million Euro liegt (s. Abschn. 4.3 und Kap. 5), und auf dieser Basis erfreulicherweise zu einer Vergabeverhandlung nach Dresden eingeladen (s. Kap. 8). Dazu lässt es sich wegen der hohen strategischen Bedeutung des Geschäfts sein Vorgesetzter, der globale Vertriebsleiter Shinji Hondo, nicht nehmen, von Tokio anzureisen und ihn zu begleiten, um eine Anlagenbestellung zu für ISHIKAWA möglichst günstigen Bedingungen zu erhalten.

1.2 Sechs Grundregeln für Verkäufer

Als Vertriebsingenieur sind Sie primär *Verkäufer*. Sie werden dafür bezahlt sicherzustellen, dass sich die (potenziellen oder Bestands-)Kunden für die Produkte Ihres Unternehmens interessieren und diese käuflich erwerben. Gleichzeitig nehmen Sie Aufgaben des *Marketings* („Absatzwirtschaft“) wahr mit der Zielstellung, Produkte und Dienstleistungen in einer Weise zum Verkauf anbieten, dass Käufer dieses Angebot als wünschenswert wahrnehmen. Der Übergang zwischen Vertrieb und Marketing ist zumindest im Großanlagensegment fließend.

Verkaufen ist nicht gleich Verkaufen: Die Rahmenbedingungen und das Umfeld haben einen gravierenden Einfluss darauf, wie der Vertriebler auf seine Rolle vorbereitet wird und letztlich agiert. Besonders angehende Verkäufer im Außendienst oder solche, die schwierige Kunden betreuen, müssen sich frühzeitig fragen, ob ihr Selbstwertgefühl hoch genug ist, um wiederkehrende Zurückweisung und Enttäuschung dauerhaft zu verkraften. In psychologischen Schulungen wird ihnen vermittelt, dass Ablehnung nicht gleichbedeutend mit persönlicher Kritik ist, um die Ausbildung emotionaler Kälte und Arroganz als Schutzmechanismus zu vermeiden. Mit dieser Problematik und den notwendigen Maßnahmen zum Selbstschutz werden wir uns in Abschn. 1.6 auseinandersetzen.

Aufgrund der Machtverhältnisse in der Verhandlung oder ganz allgemein in einer Geschäftsbeziehung sind die unterschiedlichsten Konstellationen denkbar, über die sich der Verkäufer sehr wohl bewusst ist. Das kann – auf der für ihn komfortablen Seite – vom Status des Quasimonopolisten und Systemlieferanten bis hin zu einem durch seine Cashflow-Situation unter Druck stehenden Zweit- und Drittanbieter gehen, vom Auto- und Haustürverkäufer mit Provisionsdruck

ganz zu schweigen. Wer etwas verkaufen will, sollte sich über seine Rolle als Verkäufer im Klaren sein, seine Verhandlungsmacht kennen und sich vor allem darüber Gedanken machen, was der Käufer wirklich haben will, *wo sein Problem liegt*. Denn Sie vertreiben erklärungsbedürftige Produkte, keine Gebrauchtwagen. Zwei für diese Betrachtungen notwendigen Grundlagen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- ▶ Es ist essenziell zu wissen, wie Sie den Kunden erreichen können. Und: Kaufentscheidungen werden häufig aus dem Bauch heraus gefällt.

Ein Vertriebsingenieur kann beliebig viel verkehrt machen (sollte er allerdings nicht). Ein Neuling redet oft zu viel, hört dem Kunden nicht zu und ignoriert dessen Bedürfnisse. Ihm fehlen vielleicht die positive innere Einstellung und die Persönlichkeit, um den Adressaten zu begeistern, und er verlässt sich mehr auf seine Laptop-Präsentation als auf seine Ausstrahlung. Oder – schlimmer noch – er versucht gar, durchschaubare Verhandlungstricks anzuwenden.

Manch gestandener Einkäufer verdreht innerlich die Augen, wenn ihm ein hoch motivierter, jedoch relativ unerfahrener Lieferantenvertreter gegenüber sitzt („jung, dynamisch, erfolglos“, wird dann hinter vorgehaltener Hand gespottet), mit dem er jedem Sachverhalt dreimal durchkaut und sich nie sicher sein kann, wie belastbar das Ergebnis ist. Von den vielen Vertriebsingenieuren und Lieferantenvertretern, mit denen ich als Einkäufer zusammengearbeitet habe, traf dies allerdings auf eine nur ganz kleine Zahl zu.

Doch seien Sie beruhigt: Die meisten und insbesondere die groben Fehler sind vermeidbar, wenn Sie mit offenen Augen und gesundem Menschenverstand durchs Leben gehen und bereit sind, Erfahrung zu sammeln und zu lernen. Unterstützung durch Ihre Kollegen, Lehrbücher und gezielte Schulungen von Experten helfen Ihnen dabei, die Grundlagen der Vertriebstätigkeit zu erfassen, doch das echte Verhandeln lernen Sie erst im wirklichen Leben, sprich: beim Kunden.

Mit fundierten Kenntnissen, einem gesunden Selbstvertrauen und auch ein bisschen Demut vor der Aufgabe lassen sich die meisten Fußangeln und Fettnäpfchen elegant vermeiden, und Sie können sich einen Ruf als kompetenter Geschäftspartner und erfolgreicher Vertriebsingenieur erarbeiten. Beachten Sie dabei aber, dass jeder gute Verkäufer seinen eigenen Weg finden muss. Viele wohlgemeinte Ratschläge (auch diese sind *Schläge!*) erweisen sich möglicherweise als für den betreffenden Markt, Ihre Produkte, Ihre Kundschaft und letztlich Ihre Persönlichkeit ungeeignet. Oft ist weniger mehr; eine Verzettelung in Tricks und Taktiken wirkt keineswegs ergebnisverbessernd. *Viel hilft viel* trifft bei Verhandlungen meistens nicht zu. – Dessen ungeachtet folgen hier weitere Tipps, die sich als zielführend erwiesen haben. Deshalb gilt zunächst einmal:

Grundregel 1: Stellen Sie sicher, dass Ihr Kunde sich gut fühlt

Vielen Außendienstmitarbeitern wird heutzutage ein Vergnügungsbudget zugewiesen, das sie innerhalb einer bestimmten Zeit mit ihrem Kundenkreis abzarbeiten haben (wobei zu betonen ist, dass das „Vergnügen“ geselliger Abende mit Kunden in vielen Fällen recht einseitig verteilt und für den Verkäufer lediglich Teil seiner Arbeit ist, vielfach verbunden mit einem Übermaß an Reisen und Restaurantessen). Die Idee dahinter ist, dass der Vertriebsingenieur alles Mögliche tut, dass sich sein Kunde „gut fühlt“ und dass es dabei an finanziellen Mitteln nicht mangelt. Von der damit verbundenen Compliance-Thematik einmal abgesehen, halte ich persönlich generell wenig von solchen Top-down-Maßnahmen im Vertrieb, eine Thematik, die in Abschn. 1.5 bei den Bonuszahlungen nochmals aufgegriffen wird.

Ob sich ein Kunde gut fühlt, wird er vor allem daran messen, ob er sich vom Lieferanten ernst genommen fühlt. Dass er bei formalen und informellen Dingen unterstützt wird, dass durch den Anbieter ein faires Geschäftsverhalten an den Tag gelegt und Beanstandungen zügig behoben werden. Dass man ihm nicht offen widerspricht oder ihn kritisiert, sondern Einwände positiv entgegennimmt. Dazu gehört neben guten Produkten und deren effizienter Vermarktung als Problemlöser für den Kunden natürlich ebenfalls ein gutes, belastbares Verhältnis auf persönlicher Ebene. Und dies wird erreicht und unterstützt, indem man dessen Vertreter – besonders wenn es sich um einen Schlüsselkunden handelt – ab und zu zum Essen einlädt und dabei eine gepflegte Unterhaltung führt. Ein vernünftig ausgebildeter und motivierter Vertriebsingenieur wird viel Energie in den Aufbau einer guten, belastbaren persönlichen Beziehung zum Kunden investieren und benötigt keine Vorschriften, wie viel er dafür auszugeben hat.

Ich möchte es hier ganz klar sagen:

- ▶ Zur Kundenbetreuung gehört *nicht* der nächtliche Besuch in zwielichtigen Bars und Bordellen, was manche Kunden vor allem aus dem Ausland von Lieferantenvertretern fordern und erwarten.

Falls Sie Ihre asiatischen Besucher dennoch nicht verprellen wollen, setzen Sie sie in ein Taxi, das sie zu ihrem Bestimmungsort bringt – auf deren Kosten natürlich.

Grundregel 2: Zeigen Sie hohe Reisebereitschaft, um nah am Kunden zu sein

Diese alte Weisheit gilt es für Verkäufer heute wie damals zu beachten. Traditionell kommt der Berg selten zu Mose, sondern es verhält sich umgekehrt: Der Lieferant muss beim Kunden präsent sein, um etwas zu erreichen – auch wenn

die Zeitökonomie fraglich ist, zwei Reisetage für ein weniger als zweistündiges Treffen zu investieren, können Ergebnis und persönliche Beziehung dies trotzdem rechtfertigen. Das Management weitsichtiger Lieferantenunternehmen macht daher seinen Verkäufern die Vorgabe, sich so häufig es geht beim Kunden sehen zu lassen.

Dabei sollte es die Vertriebs- oder Unternehmensleitung (je nachdem, wer für Reisekostenabrechnungen zuständig ist) möglichst unterlassen, Spesen- und Fahrtkostenerstattungen zu kleinlich zu prüfen und jede Reise und jeden Erstattungsposten auf Sinnhaftigkeit zu hinterfragen. Ebenso ist der Terminus „Lustreise“ im Geschäftsalltag inzwischen zum Unwort geworden. So raubt man Außendienstmitarbeitern die Motivation und darf sich nicht wundern, falls diese innerlich kündigen oder sich gleich einen besseren Arbeitgeber suchen.

Telefonate, Telefon- und Videokonferenzen haben wertvolle unterstützende Wirkung, können jedoch persönliche Gespräche keinesfalls ersetzen. Es soll hier nichts beschönigt werden: Ein Vertriebsingenieur benötigt eine hohe Reisebereitschaft, um regelmäßig beim Kunden präsent zu sein im Bestreben, dort etwas zu verkaufen; 100 Reisetage pro Jahr und mehr sind die Regel und nicht die Ausnahme. Dies stellt massive Ansprüche an ein stabiles Familien- und Sozialleben und erfordert eine hohe Selbstdisziplin.

Grundregel 3: Der Weg zur Bestellung führt in der Regel über den Techniker

Wichtig ist die Berücksichtigung der folgenden Erkenntnis: Beschaffungsentscheidungen im (Hoch-)Technologiesektor werden selten vom Einkauf, sondern eher von den technisch/technologischen Abteilungen und deren Mitarbeitern getroffen. (Ausnahmen hierzu stellen meiner Erfahrung nach einige ostasiatische Großkonzerne dar, in denen die Einkaufsabteilung als eigenes *Profit Center* auf Provisionsbasis arbeitet: Die technische Abteilung reicht beim Einkauf eine Spezifikation ein, und der Einkauf kümmert sich eigenverantwortlich um die Beschaffungsentscheidung.)

Unter „Techniker“ soll hier und im Folgenden der zuständige technische Betreuer bzw. Anlageningenieur verstanden werden, der Vertreter der *Engineering*-Abteilung beim Kunden, wie es heute neudeutsch heißt. Wenn er ein erklärungsbedürftiges Produkt wie eine Großanlage verkaufen will, muss der Vertriebsingenieur über den Techniker sicherstellen, dass Bedarf nach seinen Produkten vorhanden ist oder geschaffen wird. Allerdings wäre es ein Kapitalfehler, die Mitarbeiter des Einkaufs zu hintergehen, indem man bewusst hinter ihrem Rücken agiert.

Grundregel 4: Verändern Sie niemals Ihr Angebot, ohne zwischenzeitlich ein Gegenangebot erhalten zu haben

Präsentieren Sie bei den Wants, den nicht zwingend notwendigen Verhandlungsobjekten, kleine Zugeständnisse an den Verhandlungspartner möglichst groß, aber legen Sie nicht nach, wenn der Einkäufer – was zu erwarten ist – Zweifel äußert. Es würde gegen sämtliche Prinzipien verstoßen, ein ausgesprochenes Angebot oder Zugeständnis grundlos nochmals abzuändern und auf das [*sic!*] Gegenüber weiter zuzugehen. Nachdem Sie eine Konzession gemacht haben, ist Ihr Kunde zunächst in Zugzwang. Unerfahrene Verhandler begehen vielfach den Fehler, dass sie sich an einer kritischen Stelle der Verhandlung, in welcher der Prozess des aufeinander Zugehens stockt, zum Nachlegen beim Angebot verleiten lassen. Hier sind Abwarten und Bewerten der Situation mit kühlem Kopf angebracht. Doch Sie sollten sich auf die typische Situation vorbereiten, dass der Kunde Sie mit sich selbst verhandeln lässt, indem er etwa sagt: „Dieses Angebot ist nicht gut genug, machen Sie ein neues.“

Grundregel 5: Lassen Sie nie Zweifel an Ihrer Kompetenz und Autorität aufkommen

Treten Sie sicher und locker auf. Souveränität und Selbstbewusstsein äußern sich in einem entspannten, unverkrampften Auftreten. Der Verhandlungspartner nimmt die damit verbundenen Signale mindestens im Unterbewusstsein auf, was die eigene Verhandlungsposition verbessert (s. Kap. 3). Dies ist notwendig, um Kampf und Verkrampfung zu begegnen. Sicherheit und Lockerheit müssen während der Verhandlung erhalten bleiben, indem Sie auch in brenzligen Situationen Ruhe und Contenance bewahren und keine Zweifel aufkommen lassen, dass Sie die Situation beherrschen. Nicht nur der Einkäufer als Verhandlungsführer sollte jederzeit Herr der Lage sein, ein Vertriebsingenieur hat ebenfalls durch sein kompetentes, authentisches, selbstbewusstes Auftreten (ohne arrogant zu wirken) stets für eine kooperative, ergebnisorientierte Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Das führt unmittelbar zu einem weiteren Tipp: *Setzen Sie Ihre Persönlichkeit ein*. Denn es sind gerade der Charakter und die Persönlichkeit der Protagonisten einer Geschäftsbeziehung, die diese prägen.

Grundregel 6: Akzeptieren Sie die Tatsache, dass Sie sich meist in einer hierarchisch tieferen Stellung befinden als Ihr Kunde

Der inhärente strategische Nachteil eines Verkäufers lässt sich nicht von der Hand weisen. Es ist dennoch zu hoffen, dass für all diejenigen, die ihr tägliches Brot mit Lieferantentätigkeiten verdienen, die Vorteile überwiegen. Wenn es sowohl dem Einkäufer als auch dem Verkäufer Freude und Genugtuung bereitet,

eine nachhaltige und für beide Seiten zufriedenstellende Verhandlungslösung zu erarbeiten, ist das der Idealzustand. An Sie sind dabei zwar dieselben grundlegenden und bereits genannten Anforderungen als guter Verhandler zu stellen wie an einen Einkäufer, also beispielsweise souveränes Auftreten, Authentizität, Empathie, Fachwissen und die Fähigkeit zu analytischem Denken. Jedoch ist eine weitere Facette Ihres Anforderungsprofils darin begründet, dass Sie im Verhältnis zum Kunden häufig am kürzeren Hebel sitzen und dadurch eine hierarchisch tiefere Stellung bekleiden. Mit dem Handicap müssen Sie umzugehen lernen und Strategien und Taktiken entwickeln, vor diesem Hintergrund trotzdem Ihre Ziele zu erreichen.

Dieser Sachverhalt spielt vor allem bei Verhandlungen mit asiatischen Kunden eine wesentliche Rolle, aber nicht nur dort: Auch die westlichen Marktführer in bestimmten Industrien lassen kleinere Anbieterunternehmen immer deutlicher ihre Verhandlungsmacht spüren. Die Vertriebler bekommen vom Einkäufer, Techniker und Management so oft zu hören, dass Ihre Produkte zu teuer und zu schlecht sind, sodass Sie am Ende fast geneigt sind, es selbst zu glauben. Im schlimmsten Fall werden Sie als Fußabtreter für die Launen des (möglichen) Kunden missbraucht und erhalten dennoch keine Bestellung. Doch das müssen Sie aushalten, das gehört zu Ihrem Job.

1.3 Beraterverkauf versus Verkaufsgespräch

Um die Situation eines Verkäufers in Verhandlungen mit Kunden optimieren zu können, ist zunächst eine Analyse vorzunehmen, um welche Art von Geschäft und Verhandlung es sich handelt – es können die verschiedensten Konstellationen vorliegen, die mit teilweise unterschiedlichen Stilmitteln begleitet werden. Im Rahmen der hier diskutierten gewerblichen Verhandlungen von Großanlagen (B2B, *Business-to-Business*), also hochwertigen, erklärungsbedürftigen technischen Gütern, bietet sich ein fachlicher Ansatz mit für den Kunden passenden Sachargumenten an. Davon ist das in unserem Fall nicht zielführende Verkaufsgespräch abzugrenzen, dessen Wesen zunächst kurz erklärt werden soll.

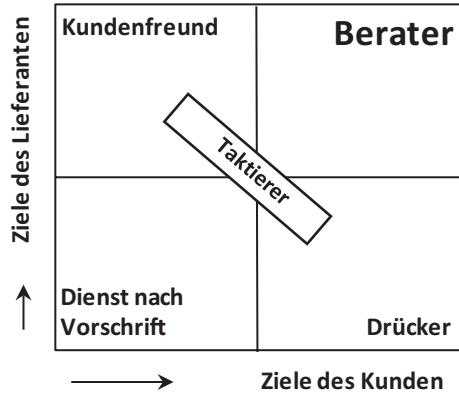
Das typische Verkaufsgespräch (englisch *Pitch*) findet beim Außendienstverkauf und bei höherwertigem Ladenverkauf langlebiger Konsumgüter statt (Wikipedia 2019b). Man versteht darunter die zielorientierte, auf Vertragsabschluss ausgerichtete Dialogführung eines Verkäufers mit einem potenziellen Kunden. Verkaufspsychologisch betrachtet hängt der Erfolg des Verkäufers nicht nur davon ab, was er verkauft, sondern weitgehend von seiner Wirkung auf den möglichen Käufer. Verkäufer, die für derartige Formate aus- und weitergebildet

werden, durchlaufen daher meist einen klassischen Schulungsansatz, bei dem – ähnlich wie bei einem Schauspieler – Auftreten und Rhetorik prägend sind. Ein wesentlicher Teil ist dabei dem Überzeugen von Laufkundschaft z. B. im Einzelhandel gewidmet. Der Umgang mit schwierigen Kunden und die gezielte Einwandbehandlung stehen im Vordergrund; der Verkäufer lernt, Einwände positiv entgegenzunehmen und mit entsprechenden Formulierungen Gefühlsebene und Sinne anzusprechen. Die Persönlichkeitsbildung stellt einen wesentlichen Eckpfeiler dar, denn das Verkaufen insbesondere bei Kaltakquise erfordert eine hohe Frustrationstoleranz. Die typischen Phasen des Verkaufsgesprächs werden systematisch erfasst und verinnerlicht: Kontaktaufnahme – Bedarfsermittlung – Warenpräsentation – Verkaufsargumentation – Einwandbegegnung – Preisnennung – Kaufentscheidung – Verabschiedung.

Für den Vertrieb erklärungsbedürftiger technischer Güter für die industrielle Anwendung, etwa Produktions- und Werkzeugmaschinen, Reinigungsanlagen oder industrielle Messgeräte, ist dieser klassische Ansatz des Verkaufsgesprächs nur bedingt tauglich. Hierbei kommt es nicht primär darauf an, das Interesse möglicher Kunden für Katalogware zu wecken und diese von den Vorteilen der Produkte zu überzeugen, sondern es ist von Bedeutung, zusammen mit dem Kunden individuelle Lösungen zu erarbeiten. Die Grundlage des zu verhandelnden Werkvertrags bildet eine detaillierte Spezifikation bzw. ein Pflichtenheft, worin die zwischen den technischen Abteilungen der Verhandlungspartner vereinbarten Parameter für das Verkaufsobjekt dokumentiert sind. Beraterverkauf also (s. Abb. 1.1) – mit gleichzeitig hoher Kunden- und Abschlussorientierung und dem Versuch, eine Win-Win-Lösung zu erzielen.

Um strategisch wichtige Kunden zu halten – oder neue zu gewinnen, was ungleich schwieriger ist –, muss es einem Anbieter gelingen, mit diesen eine vertrauensvolle, partnerschaftliche Beziehung aufzubauen. Es werden gemeinsam Lösungen entwickelt, welche die unmittelbaren und längerfristigen Bedürfnisse des Kunden befriedigen und somit seine Probleme lösen. Gleichzeitig sind im Hinblick auf Folgegeschäfte faire, für beide Seiten akzeptable Bedingungen zu vereinbaren, denn ein Verhandlungsergebnis ist nur dann gut, wenn es von beiden Seiten als fair empfunden wird. Der Vertriebsingenieur vermarktet die von seinem Unternehmen angebotenen Spitzentechnologien und berät den Kunden dahingehend, was dieser wirklich braucht, und er rät ggf. von einer Überspezifikation oder suboptimalen Lösungen ab. Sachargumente sind in der Verhandlung prägend. Dabei hat er mehr Möglichkeiten als der klassische Verkäufer, seine eigene Persönlichkeit und Authentizität auszuleben. Im Gegensatz zum Konsumgüterverkauf werden Neukontakte zu Kunden von erklärungsbedürftigen Produkten und Dienstleistungen nicht im Ladengeschäft hergestellt, sondern generieren sich

Abb. 1.1 Die typischen Verkäufermentalitäten. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Peschke 2012, S. 6; mit freundlicher Genehmigung der © emivo GmbH 2012. All Rights Reserved)



unter anderem über Referenzen, Publikationen oder Messen. Das Beispiel von Anton Schmitz von ISHIKAWA, dem LH-8 und der WAFAG ist daher keinesfalls untypisch.

An die Mitarbeiter des technischen Vertriebs werden verschiedene Anforderungen gestellt. Von ihrer Kompetenz hängt es maßgeblich ab, ob ein Geschäft wirtschaftlich erfolgreich abgeschlossen wird und dass beide Seiten davon profitieren. Im Industriegütermarkt werden von Ihnen neben technischen ebenfalls wirtschaftliche, juristische und psychologische Kenntnisse erwartet. (Wikipedia 2019c) Daneben sind Soft Skills notwendig, Sozialkompetenz, um den Gesprächspartner auf der Gefühlsebene zu erreichen und eine belastbare Beziehung aufzubauen. Nicht zuletzt bei schwierigen Kunden sollte aber auch ein gewisses Maß an pädagogischen Fähigkeiten vorhanden sein. Als *Generalist* müssen Sie den Smalltalk ebenso beherrschen wie das Gespräch über harte technische Fakten.

Die Aufgaben von Vertriebsingenieuren werden vereinzelt von Kaufleuten wahrgenommen, jedoch haben die meisten Vertreter im Maschinen- und Anlagenbau oder in der Elektro- und Halbleiterbranche eine technische Ausbildung, einen Ingenieurgrad oder einen naturwissenschaftlichen Studienabschluss. Wirtschaftsingenieure verfügen über eine Kombination aus ökonomischen und technischen Kenntnissen. Viele Universitäten und Fachhochschulen bieten inzwischen eigene Studiengänge für dieses Berufsprofil an. Doch das wirkliche Vermarkten und Verhandeln lernt selbst der gut ausgebildete technische Verkäufer erst durch langjährige Praxis. Die Wirksamkeit der unzähligen Tipps, die ihm an die Hand gegeben werden, hat er im Feld selbst zu erproben. Er sollte stets versuchen, sein Bestes zu geben und seinen Kunden kompetent, authentisch und selbstbewusst gegenüberzutreten. Und vor allem: Er muss seine Kunden und deren Probleme immer ernst nehmen.

1.4 Wie der Verkäufer „nein“ sagen kann

Zur Einstimmung eignen sich Überlegungen, die Anton Schmitz im Rahmen der Angebotserstellung für das Schichtdicken-Messsystem angestellt hat.

Anton Schmitz

Erfreulicherweise ist die Verhandlung des *LayerHakaru-8* bei der WAFAG in Dresden terminiert und die technische Spezifikation von beiden Seiten unterschrieben; ein verbindliches Angebot in Höhe von knapp 1,2 Millionen Euro hat der zuständige Einkäufer pünktlich erhalten. Eine erste telefonische Rückmeldung ist jedoch alles andere als erbaulich: Anton Schmitz erfährt von seinem Counterpart, dass die WAFAG alles andere als begeistert von der genannten Summe ist und dass das Angebot um Längen über dem marktüblichen Preis liegt.

Marktüblicher Preis? Er war aufgrund von Andeutungen aus Kundenkreisen davon ausgegangen, dass das LH-8 ein Alleinstellungsmerkmal besitzt, und wenn schon ein Wettbewerb vorliegt, dass die Konkurrenten ihre Alternativen mindestens zum doppelten Preis anbieten. Natürlich hat sich Anton Schmitz Gedanken gemacht, wie der Angebotspreis neben der Gewährung eines Nachlasses noch gesenkt werden kann. Dabei sind zwei Punkte mit dem größten Hebel verbunden. Der eine ist eine Selbstverständlichkeit (englisch *No-Brainer*): Wenn der Kunde mehr als ein Gerät bestellt, fällt die Deckungsbeitragsrechnung wesentlich günstiger aus. Und der zweite Ansatz: Von der WAFAG ist ein Geräterahmen aus poliertem Edelstahl spezifiziert. Für sein Verständnis hätte es angesichts der beabsichtigten Reinraumanwendung auch ein Korpus aus pulverbeschichtetem Aluminium getan, die Standardausführung der LayerHakaru-Geräte von ISHIKAWA. Doch seine japanischen Kollegen aus Konstruktion und Fertigung wollten es sich nicht nehmen lassen, die Edelstahl-Ausführung anzubieten, „weil der Kunde es so fordert“. Dies treibt die Gerätekosten ohne ersichtlichen Nutzeffekt um etwa zehn Prozent nach oben.

Anton Schmitz sinniert immer noch: Hätte er dem potenziellen Kunden den Edelstahlrahmen ausreden sollen? „Nein“ sagen mit dem Verweis auf die übliche Ausführung und den Grundpreis deutlich niedriger ansetzen sollen? Sich vielleicht noch mit seinem japanischen Headquarter anlegen sollen, wo man die westliche Direktheit nicht sehr schätzt und schon gar nicht richtig versteht? Hm, schwierig.

Unsere deutsche Direktheit, eine *klare Ansage* zu machen und direkt „nein“ zu sagen, anstatt mit einer diplomatischeren Antwort aufzuwarten, ist keine besonders gewinnende Kommunikationsweise, die besonders ausländischen Gesprächspartnern negativ auffällt. Andererseits ist es jedoch schon alleine aus Selbstschutzgründen erforderlich, von Zeit zu Zeit bestimmte Forderungen von anderen abzulehnen. Dies trifft natürlich auch auf Vertriebsingenieure im Dialog mit Kunden zu, die letztere dabei möglichst nicht brüskieren sollten:

- ▶ Ein Vertriebsingenieur muss in der Lage sein, auch mal „nein“ zum Kunden zu sagen, wenn dies technisch oder kommerziell geboten ist – am besten, ohne dieses Wort zu benutzen.

Dem Kunden gegenüber zu kommunizieren, dass seine Ideen für die Sonderkonstruktion einer neuen Maschine keine Vorteile, sondern eher Nachteile bringen und dass die Standardausführung für ihn völlig ausreicht, ist in der Praxis oft nicht ganz trivial, selbst wenn plausible technische Gründe vorliegen. Und dass ein Lieferant bei bestimmten geforderten Leistungen, etwa der Lagerhaltung von Ausgangsmaterialien oder der Konstruktion und sogar dem Bau eines Gerätes oder einer (oder mehrerer) Anlagen ohne festen Kundenbestellung, sehr zögerlich sein und das geschäftliche Risiko bedenken und einbeziehen sollte, ist ebenfalls nicht von der Hand zu weisen. Manchen Kunden fehlt das Gefühl dafür, was sie ihrem Geschäftspartner zumuten, wenn dieser ihre Wünsche bedingungslos erfüllen würde. Dafür sind sie umso tauber, was Gegenvorschläge des Lieferanten angeht, und reagieren mit Unverständnis und teilweise sogar Verärgerung auf eine Ablehnung durch den Lieferanten.

Also wird von einem guten Vertriebsingenieur erwartet, dass er seine Angst überwindet und lernt, „nein“ zu sagen. Er muss das Wort gar nicht einmal in deutscher Direktheit aussprechen, sondern umschreibt es geschickt. Doch wie sieht es aus, wenn etwa der Einkäufer derartige Andeutungen nicht verstehen will? Hat der Verkäufer eine Chance auf eine Ablehnung, ohne dass es zu einer Verschlechterung der Beziehung oder gar einer Eskalation kommt? Die entsprechende Abneigung ist menschlich und selbstredend keineswegs nur auf Verkäufer bezogen. Das liegt im Allgemeinen daran, dass wir gefallen und gemocht werden wollen, scheu sind oder die Konfrontation vermeiden möchten. Daher besteht in unserer Gesellschaft vielfach nicht nur der Unwille, sondern gar die Unfähigkeit, gewisse Vorschläge und Anfragen unserer Freunde, Kinder, Mitarbeiter oder auch Lieferanten und Kunden abzulehnen – die Leute haben Angst vor negativen Konsequenzen.

Vertriebsingenieure als Hauptansprechpartner für den Kunden müssen über ihren Schatten springen und Strategien entwickeln, wie sie die unangebrachten, unerwünschten oder schlichtweg undurchführbaren Ansinnen ihrer Geschäftspartner zurückweisen, ohne diese gegen sich und ihren Auftraggeber aufzubringen. Hierzu ist eine ausgewogene Kombination aus *Konsequenz* und *Eloquenz* erforderlich. Dabei eignen sich aus der Trickkiste des Lieferanten manche Elemente mehr und andere weniger. Sie alle sind situationsbezogen und möglichst mit dem erforderlichen Geschick und Fingerspitzengefühl einzusetzen, um nicht zu direkt und konfrontativ zu wirken.

Wir wollen mit einigen allgemeinen Hinweisen beginnen, mit denen das „Nein“ umschrieben werden kann.

- *Fassen Sie sich beispielsweise in Ihrer Ablehnung kurz.* „Ihr Vorschlag ist in unserer Fertigung nicht realisierbar.“ Sie sollten dabei gleichzeitig versuchen, die Ablehnung über Körpersprache und ernsthaften, empathischen Ton auszudrücken. Falls die Erklärungen, warum es so nicht geht, zu langatmig sind, wird der Kunde sie auseinandernehmen.
- *Vermeiden Sie es dabei, sich zu entschuldigen, und gehen Sie zum nächsten Tagesordnungspunkt über;* zu viel Demut wird die Klarheit der Ablehnung aushöhlen. (Allerdings sollte man an dieser Stelle mit Humor ebenfalls zurückhaltend sein und seine oft gezwungen wirkenden Scherze besser auf später vertagen.)
- *Rechtfertigen Sie sich nicht, begründen Sie jedoch das indirekte „Nein“.* Und zeigen Sie möglicherweise Verständnis für die andere Seite, doch nicht zu pathetisch, damit der Kunde sich nicht auf den Arm genommen fühlt: „Mit fällt es nicht leicht, dies abzulehnen, denn mir ist klar, warum Sie es wünschen. Aber wie würde es Ihnen gehen, wenn Sie an meiner Stelle wären?“ Eine derartige Entgegnung ist möglich, doch zumindest der zweite Teil enthält viel Pathos, was nicht bei allen Gesprächspartnern positiv ankommt. Erinnern Sie das Gegenüber besser an die gute *Partnerschaft* und bitten ihn, für diese spezielle Gelegenheit auf seine Forderung zu verzichten, und bieten an, sich beim nächsten Mal dafür zu revanchieren.

In einer langjährigen konstruktiven Kunden-Lieferanten-Beziehung ist es oft so wie in einer Ehe:

- ▶ Jede Seite hat ein moralisches Punktekonto, auf das Pluspunkte gebucht werden oder von dem ebenso bei Inanspruchnahme von Gefälligkeiten abgebucht wird.

Ein taktisches Neutralisieren des unerfüllbaren Kundenwunsches könnte wie folgt aussehen:

Beispiel

Bitten Sie zunächst um Bedenkzeit, bevor Sie eine Ja/Nein-Entscheidung treffen. So bekommt die Gegenseite den Eindruck, dass Ihr Unternehmen nicht mit einer kategorischen Ablehnung eines Vorschlags oder einer Forderung die Tür zum jeweiligen Thema zuschlägt, sondern über eine fundierte Antwort gründlich nachdenkt. Sagen Sie anschließend im Falle einer Ablehnung nicht „nein“, sondern „falls“. Der kluge Verhandler sagt nicht spontan „nein“ zu einem Vorstoß der Gegenseite, sondern z. B. „Falls wir darauf eingehen, würden Sie uns dann in folgendem Punkt entgegenkommen ...?“ Bieten Sie Alternativen an und fragen Sie den Kunden nach seinen Kompromissvorschlägen. Sie sagen zur Not „Ja, das können wir machen“, fragen jedoch im Gegenzug nach einer nicht vermittelbaren Gegenleistung. Überlegen Sie sich dabei, warum Ihnen die Ablehnung so schwerfällt, welchen Preis Ihr Unternehmen für ein „Ja“ zu zahlen hätte und ob es das angesichts der Geschäftsbeziehung vielleicht doch wert wäre.

Nach diesen möglicherweise teils vage bzw. qualitativ erscheinenden Vorgehensweisen, deren erfolgreiche Anwendung definitiv auf rhetorischem, diplomatischem und psychologischem Feingefühl basiert, darf ich Ihnen vor der abschließenden Escape-Strategie zwei weitere konkrete Wege zum eleganten Ablehnen von Kundenwünschen erläutern, die eine nachgewiesene Effizienz und Durchschlagskraft besitzen:

1. Sie bereiten Ihren Kunden in einer zweistufigen Taktik auf das „Nein“ vor: Sie hören sich zunächst aufmerksam an, was Ihr Gegenüber genau will und warum. Sie sagen zunächst „Oh, das könnte schwierig werden“ oder etwas ähnlich Hinhaltendes. Ein paar Tage später – bevorzugt nach einem Wochenende, montags oder dienstags – rufen Sie ihn wieder an und sagen „Ja, es ist genau, wie ich befürchtet habe: Wir können das nicht so machen“. Der Klassiker! Über seine freien Tage hatte der Einkäufer oder Techniker bereits die Möglichkeit, sich mit der Ablehnung mental vertraut zu machen, und sie trifft ihn vermutlich nicht mehr ganz so hart.
2. Sie wenden den Verhandlungskniff *Höhere Ebenen* an: Sie sagen „Ich persönlich würde das ja gerne so machen, und mir leuchtet das auch ein, aber ich komme damit bei meinem Chef damit nicht durch.“ Das kann der Wahrheit entsprechen, muss es jedoch nicht. Statt des Chefs können die Rechtsabteilung,

der Vorstand und andere Institutionen vorgeschoben werden, die aktuell nicht mit am Tisch sitzen. In der heutigen qualitätsgesteuerten Industrie ebenfalls erwägenswert ist der Spruch „Diese Vorgehensweise ist nicht auditfest.“ Ein weiterer beliebter Standardtext lautet: „Leider erlauben unsere internen Vorschriften dies nicht.“ („*Sorry, our company policy does not allow this.*“) Damit können Sie vieles ablehnen, was nicht in Ihrem Sinne ist, etwa die teure Maßanfertigung eines Edelstahlrahmens für ein Messgerät oder die Aushändigung von Software-Quellcodes an den Kunden.

Nicht jede Geschäftsanbahnung führt zum Erfolg, sondern manchmal schleppt sich der Prozess endlos hin. Wenn Sie Pech haben, verfolgt die andere Seite den Verhandlungstrick der *Verzögerung*. Letztlich ist eine klar kommunizierte Absage an eine nicht durchführbare Kundenanforderung in einem solchen Fall das einzig wirksame Mittel, um nicht auf hohen Kosten sitzen zu bleiben, und damit die *Ultima Ratio*. Und für Kunden, die überhaupt nicht verstehen wollen, wenn etwas nicht geht, haben die etwas rücksichtsloseren Verkäufer die Technik „Schallplatte mit Sprung“ (*Broken Record*) parat, die an dieser Stelle nur der Vollständigkeit halber erwähnt werden soll: Sie wiederholen immer wieder dasselbe, ohne weitere Begründungen und Erklärungen hinzuzufügen. Dies ist eine zwar effiziente, jedoch gleichzeitig recht rüde Technik, die kein Verhandler gerne anwendet, um die gute Beziehung zum Vertragspartner nicht zu gefährden.

Zuletzt die angekündigte Escape-Strategie: Rechnen Sie aus, was Ihr Unternehmen ein diesbezügliches Angebot kostet, und verschwenden Sie Ihre Ressourcen nicht auf aussichtslose Anfragen. (Dieser Punkt ist eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit und für Sie als Verkäufer ein Need, außer Sie möchten sich bald einen neuen Job suchen.) Schreiben Sie den Aufwand ab einem bestimmten Punkt als *Sunk Costs*, als versunkene Kosten ab.

1.5 Motivation von Vertriebsingenieuren

Als Vertriebsingenieur fragen Sie sich vielleicht manchmal: „Warum tue ich mir das an?“ Sie sind viel unterwegs und bringen nicht immer das Ergebnis vom Kunden mit, das Sie sich erhofft haben. Sie haben manchmal das Gefühl, dass Sie zwischen potenziellen Abnehmern und der eigenen Organisation zerrieben werden (s. Wenski 2019). Was nützt Ihnen die eine hohe Innen- und Außenwirkung, wenn über den Stress die Motivation verloren geht? (Zu Stress s. Abschn. 1.6) Wenn Sie über innere oder sogar reale Kündigung nachdenken?