

Sandra Grünheid

Verhandeln mit dem  
**MagnetPrinzip**<sup>®</sup>

Sandra Grünheid

# Verhandeln mit dem **MagnetPrinzip<sup>®</sup>**



Wirksam kommunizieren in  
Beratung, Service und Vertrieb



Heart Business<sup>®</sup> Akademie

# Inhalt

## VORWORT

<b>Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere – und was hat die Sprache damit zu tun? .....</b>	<b>9</b>
--	----------

## EINFÜHRUNG

<b>Verhandeln mit dem MagnetPrinzip.....</b>	<b>13</b>
Das MagnetPrinzip® .....	17
Natürliche Autorität .....	19
Sprachliche Brillanz .....	21
Nachhaltiges Denken .....	22

## **DIE PHASEN EINER VERHANDLUNG .....** 25

<b>1 Vorbereitung .....</b>	<b>29</b>
Warum ist eine gute und ausführliche Vorbereitung sinnvoll? .....	29
Ihre klaren Ziele und Argumente .....	30
Die Position der Gegenseite .....	34
Verhandlungsstrategie und Rhetorik .....	36
Die eigene Einstellung: Gewonnen wird im Bauch .....	37
<b>2 Professioneller Gesprächseinstieg .....</b>	<b>42</b>
Der erste Eindruck: Vertrauen schaffen .....	42
Körpersprache .....	44

Originalausgabe

Copyright © 2018 Sandra Grünheid

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Die Autorin steht Ihnen für Anfragen zur Verwertung der Inhalte gerne zur Verfügung.  
Ich freue mich über Ihr Interesse, Anregungen und Zuschriften unter: [info@sandragruenheid.de](mailto:info@sandragruenheid.de)

Umschlaggestaltung: Götz Rohloff – Die Buchmacher, Köln  
Innengestaltung und Satz: Ortrud Müller – Die Buchmacher, Köln  
Druck und Einband: Online-Druck.BIZ, Krumbach

Printed in Germany  
ISBN 978-3-00-060134-7

5      4      3      2      1

Sie finden mich im Internet unter [www.sandragruenheid.de](http://www.sandragruenheid.de)

Sprache ist psychoaktiv .....	48	Erste Hilfe in emotionalen Gesprächen .....	117
Sprachliche Wirkung erzeugen, und zwar bewusst .....	52	Konstruktive Schlagfertigkeit: Die BUH-Technik.....	119
Small Talk als Chance für den Vertrauensaufbau .....	57	Reagieren auf Totschlagphrasen .....	124
Small Talk als Strategie .....	59	Powerfragen stellen .....	129
Den Rahmen abstecken .....	61	Appelltechnik .....	134
<b>3 Informationsaustausch: Bedarfsanalyse</b>		Eskalationsstufe »Rot« .....	138
<b>und Angebotsphase</b> .....	<b>66</b>	Grenzen setzen mit positivem Sie-Feedback .....	138
Den Bedarf erkennen: Mit Fragen filtern .....	68	Abbruch der Verhandlungen .....	144
Sechs verschiedene Fragearten optimal einsetzen .....	69	Fazit zur eigentlichen Verhandlung .....	<b>147</b>
Aktives Zuhören .....	76	<b>5 Abschlussphase</b> .....	<b>148</b>
Das Angebot präsentieren: Schaffen Sie Magneteffekte! .....	81	Wie Sie den Kunden in der Abschlussphase professionell	
Nutzenargumentation: Nennen Sie die		unterstützen .....	149
konkreten Vorteile! .....	82	Professioneller Gesprächsausstieg .....	151
Emotionen wecken: Erzeugen Sie Bilder im Kopf! .....	85	Der letzte Eindruck bleibt .....	152
Nur im Notfall: Geistige Brandstiftung .....	92	Kaufreue vorbeugen .....	155
Völlig überflüssig: Du-Depp-Botschaften, Weichmacher		Fazit zu den Verhandlungsphasen .....	155
und Unwörter .....	94	<b>6 Umgang mit verschiedenen Menschentypen</b> .....	<b>157</b>
Strategische Überlegungen .....	96	Die Typen erkennen und mit ihnen umgehen .....	168
Kluger Umgang mit den eigenen Argumenten .....	97	Der gewissenhafte Typ: introvertiert und	
Beweise und Behauptungen richtig einsetzen .....	98	an der Aufgabe orientiert .....	169
<b>4 Die eigentliche Verhandlung</b> .....	<b>100</b>	Der dominante Typ: extrovertiert und	
Rhetorische Eskalationsstufen .....	101	an der Aufgabe orientiert .....	170
Der »grüne« Bereich .....	103	Der initiative Typ: extrovertiert und	
Die VFL-Methode .....	104	am Menschen orientiert .....	172
Preisverhandlung .....	110	Der stetige Typ: introvertiert und	
Eskalationsstufe »Gelb«: Deeskalieren in		am Menschen orientiert .....	174
schwierigen Situationen .....	115	Die Schnellerkennung von Verhandlungstypen	
Wenn die Verhandlung eskaliert: Die Situation		perfektionieren.....	175
verstehen, um sie zu meistern .....	115		

<b>7 Die rhetorische Schatzkiste:</b>	
<b>Werkzeuge des Erfolgs</b> .....	<b>181</b>
Die Tangenten-Antwort .....	184
Steuern mit der Alternativ-Technik .....	186
Die Ja-Schleife .....	188
Das Good-Cop/Bad-Cop-Spiel .....	191
In der Ruhe liegt die Kraft .....	193
Die Herzinfarkt-Taktik .....	196
Die Drama-Queen .....	198
Eine höhere Instanz anrufen .....	200
Einige Einschüchterungstaktiken .....	203
Der strategische Rückzug .....	205
Dann eben nicht .....	207
Im Leben des anderen wichtige Menschen oder Dinge einbeziehen .....	208
Give-aways als Rabattersatz .....	211
Ein kriminelles Beispiel: Spiel mit der Wahrnehmung .....	213
Ausblick .....	218
 <b>Zum Abschluss</b>	
<b>Den Kommunikationsmuskel trainieren</b> .....	<b>220</b>
 <b>Über die Autorin</b> .....	<b>224</b>
 <b>Literatur</b> .....	<b>226</b>

## VORWORT

# Warum sind manche Menschen erfolgreicher als andere – und was hat die Sprache damit zu tun?

Den ersten Schritt haben Sie getan. Sie halten dieses Buch in den Händen und zeigen damit, mir ist es ernst – ich will mehr wissen zum Thema: Wie kommuniziere ich erfolgreich in Vertrieb, Service und Beratung?

Stellen Sie sich vor, Sie wären ein Handwerker, sagen wir ein Zimmermann. Damit ein Zimmermann seinen Job gut ausführen kann, benötigt er einen ganzen Werkzeugkasten, in dem er seinen Hammer, seine Säge und seine Brechstange aufbewahrt. Und natürlich hat er diesen Werkzeugkasten bei jedem seiner Aufträge dabei. Zu seinem Handwerkskönnen gehört es, jedes Werkzeug zum passenden Anlass fachgerecht anzuwenden. Viele Menschen arbeiten heute nicht mehr im Handwerk, dennoch brauchen auch sie immer ein für die Situation passendes Werkzeug.

Für alle, die in Dienstleistung, Service oder Verkauf arbeiten, ist das Hauptwerkzeug die Sprache. Und auch bei der Sprache müssen sie unterscheiden können, wann sie einen verbalen Schraubenzieher, wann eine Brechstange und wann sie sogar nur eine ganz feine Feile benutzen.

Mit diesem Buch werden Sie Ihre Verhandlungswerkzeugkiste richtig vollpacken können. Ganz sicher werden Sie im Verlauf dieses Buches feststellen, dass Sie das ein oder andere Werkzeug schon intuitiv anwenden. Die dahinterliegenden sprachlichen Strukturen zu erkennen, hilft Ihnen dabei, die Stärken, die Sie schon haben, ganz bewusst einzusetzen und weitere Wahlmöglichkeiten in der Kommunikation zu lernen. Dieses Buch ist für Sie geeignet, wenn Sie

- in jedem Kundengespräch die Vertrauensbeziehung zu Ihrem Kunden stärken wollen,
- Ihre Abschlussquote und Ihre Wirksamkeit in Verhandlungen deutlich erhöhen möchten,
- Ihre Kunden in Ihre Fans und somit in aktive Empfehlungsgeber verwandeln wollen,
- anders sein wollen als andere und damit Sog statt Druck auslösen möchten,
- in Gesprächen lieber führen wollen, als vorgeführt zu werden,
- schlagfertiger werden wollen,
- in bisher sprachlosen Situationen endlich aktiv werden wollen,
- in Verhandlungen agieren statt reagieren wollen,
- sich vor sprachlicher Manipulation schützen möchten,
- entspannter in Kunden- oder Verkaufsgesprächen sein möchten,
- Ihre Verkaufs- oder Beratungsgespräche erfolgreich abschließen möchten,
- Ihren Auftritt in einen starken Auftritt verwandeln möchten.

In einer Zeit, in der die Produkte aufgrund des Internets vergleichbarer und austauschbarer werden, ist ein Berater oder Verkäufer mehr denn je darauf angewiesen, bei der Beratung etwas Besonderes zu leisten, damit der Kunde nicht nur einmalig kauft, sondern zu einem langfristigen Fan wird. Der Verkäufer ist im Idealfall unverwechselbar und einzigartig. Immer wieder suchen Firmen nach den USPs, den Alleinstellungsmerkmalen, die ihr Angebot aus dem Markt der Möglichkeiten hervorheben, doch die Suche sollte anderswo beginnen, denn: Menschen kaufen von Menschen.

Immer da, wo nur der Preis zählt, ist das Internet die erste Wahl als schnelle Beschaffungsplattform. Doch spätestens bei erklärungsbedürftigen Produkten, wie dem Verkauf von Bankdienstleistungen oder der Beratung bei der Anschaffung einer landwirtschaftlichen Großma-

schine, wird sich nicht jeder zum Fachmann ausbilden können oder wollen. Und hier bleibt der Fachmann, der Geheimitipp unter den Beratern, der Spezialist in seinem Fachgebiet, im Spiel. Vorausgesetzt, er befolgt die Regeln, die das Magnetprinzip zusammenfasst. Das Magnetprinzip beinhaltet drei Punkte, ohne die kein Verkäufer oder Berater in seinem Job antreten sollte: natürliche Autorität, sprachliche Brillanz und nachhaltiges Denken.

Ziel dieses Buches ist, diese drei Punkte in Gesprächen immer im Auge zu behalten und dadurch – genau wie ein Magnet – Anziehungskraft zu entwickeln. Die Anziehungskraft eines Magneten ist spürbar, aber nicht sichtbar. Von magnetischer Anziehungskraft spreche ich daher dann, wenn Sie durch Ihr Verhalten und Ihre Persönlichkeit so anziehend für Ihren Kunden sind, dass er immer wieder gern bei Ihnen kauft. Statt Druck auf Verhandlungspartner auszuüben, ist Sog das Mittel der Wahl. Dafür dürfen Sie selbst zum Magneten werden. Denn nur wer die drei Punkte konsequent umsetzt, wird langfristig der gesuchte Gesprächspartner sein.

Ich möchte Sie begeistern für die Macht und die Magie der Rhetorik. Sprache ist psychoaktiv, jedes Wort entfaltet Wirkung, und alle, die mit Menschen kommunizieren, werden erkennen, wie wichtig es ist, um die eigene sprachliche Wirkung zu wissen. Dafür werde ich in diesem Buch mit Ihnen auch eine kleine Reise durch das Gehirn unternehmen. Wer die menschliche Psyche versteht, für den ist es ein Leichtes, sprachlich gut mit anderen Menschen umzugehen oder sie von den eigenen Zielen zu überzeugen.

Mir ist es ein Anliegen, die im Hintergrund ablaufenden psychologischen Vorgänge zu beschreiben. Eine Seminarteilnehmerin sagte dazu einmal: »Wenn man die kennt, dann weiß man, was man zu tun hat!« Trotzdem ist dieses Buch kein psychologisches Buch. Ich erkläre, was Sie benötigen, um die Grundlagen einer guten Rhetorik zu verstehen, und vereinfache daher die Wirkungsweisen.

Wer immer dasselbe denkt, sagt und tut, wird immer dasselbe Ergebnis erzielen. Das ist so gewiss wie ein Naturgesetz. Die immer gleichen Gedanken erzeugen die gleichen Gefühle und damit die gleichen Handlungen und Ergebnisse. Wollen Sie in Ihren Verhandlungen bessere Ergebnisse erzielen, müssen Sie anders denken, anders fühlen und anders agieren. Für Ihre erfolgreichen Veränderungen in Ihrem Verhandlungsverhalten habe ich dieses Buch geschrieben. Dafür habe ich Ihnen viele Beispiele aus der Praxis zusammengestellt. Allen ist gemeinsam, dass ich sie entweder selbst in meiner Vertriebstätigkeit erleben durfte oder sie im Rahmen der von mir durchgeführten Coachings oder Seminare kennengelernt habe. An dieser Stelle danke ich daher sehr herzlich meinen Geschäftspartnern, Seminarteilnehmern und Coaching-Kunden für die Freigabe dieser Praxisfälle und für die Erfahrungen, die wir zusammen machen durften. Fangen wir also an, uns mit dem spannenden Themenfeld »Verhandlung« näher zu beschäftigen.

## EINFÜHRUNG

# Verhandeln mit dem MagnetPrinzip

Wann haben Sie das letzte Mal über etwas verhandelt? Denken Sie kurz darüber nach, bevor Sie weiterlesen!

Was bedeutet denn Verhandeln eigentlich? Woran denken Sie, wenn Sie das Wort »verhandeln« hören? Sehen Sie vor Ihrem inneren Auge ein verglastes Hochhaus, in dessen 55. Stockwerk ein knappes Dutzend Herren im grauen Business-Anzug an einem großen Konferenztisch sitzt und über die Zerschlagung eines Unternehmens berät? Oder ein Treffen eigentlich verfeindeter Staatschefs, die mit ihrer Entourage Entscheidungen über einen Waffenstillstand verhandeln? Natürlich gibt es solche Szenarien.

Aber Verhandlung ist jede Art von Entscheidungsfindung, bei der zwei oder mehr Parteien versuchen, ihre entgegenstehenden Interessen durchzusetzen. Als Kinder verhandeln wir mit unseren Eltern, wie lange wir aufbleiben dürfen. Wenn wir erwachsen werden, brauchen wir dringend Vatis Auto, um damit in den nächsten Club zu fahren – natürlich so lange, wie *wir* wollen. Wenn wir älter werden, verhandeln wir mit dem Lebenspartner darüber, ob uns der diesjährige Urlaub an die spanische Küste führt oder doch lieber in die Südtiroler Berge.

Aber Verhandlungen gehen sogar noch »kleiner« los, wie das folgende Szenario illustriert: Samstagmorgen an der Fleischtheke Ihres Lieblingssupermarktes bestellen Sie guten italienischen Schinken. Sie sagen: »Ich hätte gern eine Lage vom Parmaschinken. Bitte frisch abgeschnitten.« Die nette Frau an der Fleischtheke erwidert: »Dieser hier ist frisch!«, und bewegt gleichzeitig ihre Fleischgabel in Richtung des

vor ihr liegenden Schinkenstapels, um Ihnen eine Lage von dem bereits abgeschnittenen Schinken herauszuholen. Wer hat bis jetzt die Verhandlung gewonnen? – Richtig, unsere Fleischereifachverkäuferin. Nun liegt es an Ihnen, zu betonen, dass Sie frisch aufgeschnitten meinen, wenn Sie frisch aufgeschnitten sagen, und sich nicht mit dem bereits auf dem Stapel liegenden Schinken zufriedengeben. Das Zusammenspiel von klarem Auftreten, eindeutiger Sprache und der körperlichen Bewegung der Verkäuferin macht genau das aber schwierig.

Solche Alltagsverhandlungen führen wir ständig, und daher ist auch dies ein wichtiger Aspekt von Verhandlung. Oft handeln wir in diesen Situationen aus einem Muster heraus, das uns gar nicht bekannt ist. Vielleicht geben wir in Verhandlungen schnell klein bei, oder wir werden schnell gereizt und wütend. Ziel des Magnetprinzips ist, souverän und freundlich unsere Punkte durchzubringen und damit Handlungsalternativen zu automatisierten Verhandlungsmustern zu bekommen. Leider haben wir selten die Zeit dazu, lange über die nächste Antwort nachzudenken oder unsere eigene Reaktion vorzubereiten, sondern wir müssen schnell reagieren. Das setzt neben dem Wissen um wirksame Methoden auch Training voraus.

Eine Bitte habe ich daher schon jetzt an Sie: Nutzen Sie von nun an jede Gelegenheit, um Ihren Verhandlungsmuskel zu trainieren. Auch Verhandeln lernt man nur, indem man es übt, und sobald Sie dieses Buch lesen, werden sich für Sie vielfältige Möglichkeiten dazu ergeben, Ihren Verhandlungsmuskel zu stärken.

Was unterscheidet eigentlich Beratung, Verkauf und Verhandlung?

Dieses Buch wendet sich an alle Menschen, die beraten, verkaufen oder verhandeln. Und obwohl ich in meinen Seminaren immer wieder höre: »Ich bin ja kein Verkäufer, ich berate meine Kunden. Und zwar langfristig!«, gibt es keine wirklichen Unterschiede bei der dafür nöti-

gen Rhetorik oder der Vorgehensweise im Gespräch. Der Unterschied besteht in der persönlichen Einstellung zum Thema Verkaufen. Die einen haben kein Problem damit, sich selbst »Verkäufer« zu nennen, die anderen fürchten vielleicht, dass das Wort Verkäufer unterstellt, dass Kunden Produkte verkauft bekommen, die sie nicht benötigen. Auf der Visitenkarte Ihres zuständigen Bankmitarbeiters steht bestimmt »Finanzberater«, doch auch er verkauft Finanzdienstleistungen. Bei einem Schuhgeschäft in der Fußgängerzone scheint die Situation klarer zu sein. Dort werden Schuhe verkauft, also handelt es sich um einen Verkäufer. Doch auch dort erwartet man eine gute Beratung zu den neuen Wanderschuhen. Und wenn Sie Ihre private Wohnung kaufen, dann treffen Sie schon per Definition auf einen Verkäufer. Sie werden ganz bestimmt auch über den Preis und andere Themen verhandeln. Unter **Beratung** versteht Wikipedia das Ziel, einen Menschen dazu zu bewegen, eine bestimmte Handlung zu tun oder zu unterlassen. Beim **Verkauf** ist das primäre Ziel des Verkaufsgesprächs, einen Vertragsabschluss über eine angebotene oder nachgefragte Leistung zu erzielen. Unter **Verhandlung** dagegen wird die Besprechung oder Erörterung eines Sachverhalts verstanden, die der Herbeiführung eines Interessenausgleichs dient, wobei sich die Parteien durch Interaktion untereinander einen Vorteil gegenüber der aktuellen Situation versprechen. So oder so versucht man, seine Interessen durchzusetzen und trotzdem mit anderen Menschen eine Übereinkunft zu erzielen. Deswegen sind die sprachlichen Methoden, mit denen Sie in Beratung, Verhandlung oder Verkauf agieren, dieselben. Sie sind universell. Sie können sie überall anwenden. Sehen wir uns also an, wie Sie das Magnetprinzip in allen Lebenslagen nutzen können, im Geschäftsleben, im Privatleben, als Verkäufer in einem Schuhgeschäft genauso wie als Finanzexperte oder Immobilienmakler. Deswegen richtet sich dieses Buch an alle, die mit Menschen in Interaktion treten. Dabei werden Ihnen immer die folgenden »Zutaten« begegnen:



- Es sind zwei oder mehr Parteien beteiligt.
- Die Parteien verfolgen unterschiedliche Ziele.
- Die Parteien wollen aber über das große Ganze eine Übereinkunft erzielen oder sind gegenseitig voneinander abhängig.

**Beispiel:**

*Nehmen wir an, ein gewerblicher Mieter sucht neue Räumlichkeiten für sein Unternehmen. Nach umfangreicher Suche ist er froh, endlich seine Traumimmobilie gefunden zu haben. Auch der Vermieter ist glücklich, einen solventen Mieter als Interessenten gewonnen zu haben. Beide wollen ein Mietverhältnis eingehen. Damit sind sie sich über das große Ganze einig. Trotzdem wird es bei der Verhandlung über die Details noch einmal ans Eingemachte gehen, und bei den Unterpunkten, zum Beispiel dem monatlichen Mietzins oder der Renovierung der Mietflächen, wird jeder Verhandlungspartner versuchen, seine persönliche Lage zu verbessern. Beide Seiten haben ihre Vorteile von dem Geschäft und sind dadurch in einer gewissen Abhängigkeit voneinander, denn es ist genauso schwierig, eine passende Gewerbeimmobilie zu finden wie einen solventen Mieter.*

In diesem Buch geht es darum, wie Sie Ihr Auftreten steuern können, wenn Sie mit Ihren Kunden dauerhafte Geschäftsbeziehungen aufbauen wollen – langfristige Kundenbeziehungen, die Sie zum Beispiel als Bankberater, als Vermieter einer Gewerbeimmobilie, aber auch als Handwerker oder Besitzerin einer Boutique etablieren möchten. Oft lesen wir bei Firmen wie diesen: »Wir stellen den Kunden in den Mittelpunkt.« Die Frage ist allerdings: Wie gestalten Sie für den Kunden erlebbar, dass er im Mittelpunkt steht? Und dass Sie »anders« sind als andere Anbieter? Die Antwort ist: Der Kunde muss spüren, dass Sie sich deutlich von anderen Anbietern oder Verhandlungspartnern unterscheiden. Er muss

die Andersartigkeit fühlen. Die entscheidende Frage ist also: Wann fühlt sich der Kunde wohl bei Ihnen und folgt Ihnen und Ihren Argumenten? Er folgt Ihnen, wenn sich bei ihm das Gefühl des Vertrauens einstellt; das heißt für Sie, dass Sie Vertrauen herstellen müssen. Vertrauen bedeutet für den Kunden, dass er sich als Mensch bei Ihnen gut aufgehoben fühlt und Ihre Dienstleistung einen Nutzen für ihn bietet. Wie Sie mit dem MagnetPrinzip Vertrauen herstellen und somit Anziehung statt Druck in Ihrer Kundenbeziehung aufbauen, möchte ich Ihnen mit diesem Buch beantworten.

## Das MagnetPrinzip®

Nehmen wir einen Kompass zur Hand, dann sehen wir etwas, das wir mit bloßem Auge sonst nicht bemerken: Die Erde ist ein riesiger Magnet mit zwei magnetischen Polen. Der Magnetismus ist zwar nicht sichtbar, die Kraft wirkt aber so stark, dass sich die Kompassnadel sofort entsprechend dem Magnetfeld ausrichtet. Diese heftige magnetische Anziehungskraft kommt nicht durch das Gestein an der Oberfläche zustande, sondern durch tief in der Erde liegende Strömungen von elektrisch leitender Materie.

Auch wenn zwei Menschen sich begegnen, treffen zwei Energiefelder aufeinander. Und jeder von uns kennt den Effekt, dass wir manche Personen sofort anziehend oder zumindest nett finden, während andere uns derart abstoßen, dass wir sofort wissen, dass wir nicht mehr Zeit als nötig mit ihnen verbringen wollen. Diese Anziehung oder Abstoßung zwischen Menschen – ich möchte sie in diesem Buch analog zu dem Naturphänomen als »magnetisch« bezeichnen – ist ein ebenso grundlegendes Muster menschlicher Interaktion wie der auf unserem Planeten wirkende Magnetismus. Wir wissen, bevor überhaupt ein Wort gesprochen wurde, ob wir uns von Menschen abgestoßen oder zu ih-

nen hingezogen fühlen. Dieser erste Eindruck entsteht bereits mit dem Blickkontakt. Und das, was uns da zu unserer Einschätzung verhilft, ist ebenfalls nicht oberflächlich zu sehen und zu greifen. Es ist vielmehr ein Gefühl, eine erste Intuition, die wir spüren. Und dieses schnell gefällte Urteil werden wir im Laufe einer Unterhaltung entweder weiter verfestigen oder revidieren. Anders als beim physikalischen Magnetismus ist die Wirkung eines Menschen von uns beeinflussbar. Gleichwohl ist diese Kraft unter Menschen ebenso stark wirksam wie in der Natur: Ein Magnet übt eine Kraft aus, dem sich andere Magnete nicht entziehen können.

Ebenso kennt jeder von uns Menschen, die eine einmalige Ausstrahlung haben und uns sofort von sich begeistern. Diese Kraft, der man sich nicht entziehen kann. In Verkauf, Vertrieb oder Beratung wollen wir im besten Fall genau das erzielen. Von magnetischer Anziehungskraft spreche ich daher dann, wenn ein Mensch durch seine Ausstrahlung, sein Verhalten, seine Persönlichkeit, aber auch durch sein Fachwissen so anziehend für seine Mitmenschen ist, dass sie gerne mit ihm in Kontakt kommen und ihn als langfristigen Geschäftspartner schätzen. Statt Druck auf Verhandlungspartner auszuüben, ist das Erzeugen von Anziehung das Mittel der Wahl. Ich lade Sie in diesem Buch ein, selbst zum Magneten werden, denn nur wer die drei Punkte des Magnetprinzips verfolgt, wird langfristig der gesuchte Gesprächspartner sein. Diese sind:

- Natürliche Autorität
- Sprachliche Brillanz
- Nachhaltiges Denken

Ohne diese Eigenschaften oder Fähigkeiten sollte kein Verkäufer oder Berater in seinem Job antreten. In den folgenden Kapiteln bleiben diese drei Punkte und deren unterschwellige Wirkung immer im Visier, um ge-

nauso wie ein Magnet Anziehungskraft zu entwickeln. Wie Sie in der Folge noch sehen werden, wirken diese drei Punkte unmittelbar zusammen und auch aufeinander ein. Keiner von ihnen kann seine ganze Kraft alleine entfalten, es braucht das Zusammenspiel, damit das Magnetprinzip in Beratung, Service oder Verkauf wirken kann. Sehen wir uns zunächst die drei Punkte genauer an.

### Natürliche Autorität

Natürliche Autorität schreiben wir einer Person immer dann zu, wenn sich andere Menschen im Denken und Handeln nach dieser Person richten. Unter natürlicher Autorität versteht das Magnetprinzip, dass Sie Ihre soziale Position bewusst so weit ausbauen, dass andere Personen Sie als Wissens- und Entscheidungsträger respektieren und akzeptieren und Ihnen freiwillig, das heißt mit möglichst wenig Reibungsverlust, folgen. Sog statt Druck entsteht als zwischenmenschliche Reaktion auf eine selbstverständliche, selbstbewusste, ja lässige Ausstrahlung. Wir alle respektieren Menschen, die Rückgrat zeigen, sich nicht aus der Ruhe bringen lassen und auch anspruchsvollen Situationen gewachsen sind. Menschen finden Gefallen an diesem »gewissen Etwas«. Natürliche Autorität kann nur nach außen wirken, wenn sie im Inneren aus charismatischen Werten wie Warmherzigkeit und Stärke sowie Kompetenz, Tradition und Innovation gespeist wird. Natürliche Autorität entsteht durch emotionale Stimmigkeit, mentale Ausgeglichenheit, ausgeprägte Wahrnehmung, eine sichere Körpersprache und fundiertes Fachwissen.

Die **emotionale Stimmigkeit** umfasst die fühlbar positive innere Einstellung zum Kunden, zum Produkt oder zum Verhandlungsgegenstand. Die Freude am eigenen Produkt, die Lust und Leidenschaft, mit Freude das zu tun, was man macht, wirkt ansteckend. Je mehr ein Verkäufer hinter einem Produkt steht, umso begeisterter wird er davon berichten.

Einwänden wird er, ohne mit der Wimper zu zucken, begegnen und sein Produkt gekonnt verteidigen.

Zur natürlichen Autorität gehört die **mentale Ausgeglichenheit**. Viele Menschen glauben, dass Wut ihnen in Verhandlungen helfen könne, ein größeres Stück des Kuchens abzubekommen. Sie bewerten Verhandlungen als Wettstreit. Gezeigte Emotionen, so meinen sie, lassen einen stärker und mächtiger erscheinen. Zu den Auswirkungen von Wut bei Verhandlungen gibt es bereits eine Reihe von Forschungsergebnissen, zum Beispiel von Keith Allred, der früher an der Kennedy School of Government der Harvard University lehrte. Diese Untersuchungen zeigen, dass Wut schadet, weil sie Konflikte eskalieren lässt, beide Parteien am Denken hindert und so dazu führt, dass sie sich eher festfahren. Sowohl in entspannten als auch in eskalierenden Gesprächssituationen Ruhe und Gelassenheit zu behalten und als Profi zu agieren zeugt hingegen von Souveränität. Wenn die innere Haltung auch in schwierigen Situationen relaxt bleibt, legt der Gesprächspartner dies als starken Auftritt aus.

Eine **ausgeprägte Wahrnehmung** seiner selbst und der Situation ist die Grundlage, um in Gesprächen gekonnt die richtigen Register zu ziehen. Die eigene Wahrnehmung zu schärfen und mit ausgeprägtem Feinsinn Situationen und die handelnden Personen zu betrachten, um sie zu verstehen, sorgt für eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Dazu ist es wichtig, die Situation aus der Vogelperspektive beobachten zu können und die Emotionen im Gesprächsverlauf wahrzunehmen.

Wer ängstlich oder angespannt ist, transportiert das mit seiner **Körpersprache und Gestik** nach außen. Entweder er gestikuliert zu viel und zu hektisch oder er erstarrt regelrecht. Beides deutet der Gesprächspartner als Schwäche. Wer hingegen auch in stressigen Situationen nach außen ruhig und gelassen bleibt, signalisiert: *Mich kann nichts erschüttern, ich bewahre in jeder Situation einen kühlen Kopf*. Das erzeugt Respekt.

Ein profundes **Fachwissen** rundet das Bild ab. Auf fachliche Fragen die richtige Antwort zu wissen, ist schwer zu ersetzen. Für Ihren Verhandlungs- oder Verkaufsbereich sollten Sie Experte sein. Doch kein Fachwissen nützt viel, wenn man nicht in der Lage ist, es auch gut zu vermitteln. Eine brillante Rhetorik hilft genau dabei. Daher geht es im zweiten Punkt des Magnetprinzips darum, aus einer Vielfalt an sprachlichen Reaktionsmustern auswählen zu können.

### Sprachliche Brillanz

Es gibt viele Experten, die fachlich wirklich gut sind – und doch keine guten Verkäufer, da sie ihr Wissen nicht vermitteln können. Sie kennen zwar alle Fakten über ihr Produkt oder ihre Dienstleistung, wenn sie aber versuchen, sie einem Nichtprofi zu erklären, verschwinden die wichtigen Punkte im fachchinesischen Detail-Dschungel, oder die fachliche Stärke schwindet bei der unbeholfenen Reaktion auf den ersten Einwand.

Um mit der eigenen natürlichen Autorität gut an andere andocken zu können, braucht man in jeder Situation die passende Rhetorik und das Wissen darüber, wie man Produktinformationen oder Verhandlungsargumente aufbaut. Um magnetische Wirkung zu entfalten, benötigen Sie sprachliche Brillanz. Dazu gehört, die Grundlagen der Wirkung der Sprache zu verstehen und einzusetzen. Falls eine Verhandlung einmal nicht so läuft wie gewünscht, lohnt es sich, verschiedene Möglichkeiten im Kopf zu haben, um konstruktiv auf Eskalationen reagieren zu können. Eine gut gefüllte Schatzkiste voller Verhandlungsstrategien rundet die eigenen Fähigkeiten ab.

**Sprache ist Wirkung.** Jedes Wort führt zu einer Wirkung bei Ihrem Gegenüber, und zwar ständig. Dessen sollten Sie sich immer bewusst sein. Folgen Sie dem Magnetprinzip, können Sie diese verstehen und lernen, sie so einzusetzen, dass Ihre Wirkung kein Zufall mehr bleibt.

Gerade in emotionalen werdenden Gesprächen benötigen Sie verschiedene **Eskalationsstufen**, um die Diskussion immer wieder in ruhigeres Fahrwasser zurückzuführen und dadurch den Verhandlungsablauf bewusst zu steuern. Mit den Eskalationsstufen können Sie Ihre Rhetorik flexibel einsetzen und in jeder Situation angemessen antworten. Damit bekommen Sie auch mehr Wahlmöglichkeiten in Ihrem Verhalten, um gekonnt zu agieren – statt nur impulsgesteuert zu reagieren.

Je nachdem, wie schwierig eine Verhandlung ist, muss man mit allen Wassern gewaschen sein, wenn es um mehr oder weniger manipulative Techniken geht. Denn natürlich gibt es auch Tipps und Tricks, die in Verhandlungen die eigene Position stärken, ohne dass Argumente dabei eine Rolle spielen. Die eigene **Schatzkiste** mit Verhandlungsstrategien sollte daher gut gefüllt sein. Wenn Sie wissen, welche Tricks verwendet werden, können Sie diese Machenschaften Ihres Gegenübers erkennen und sich selbst stets gut präsentieren.

### **Nachhaltiges Denken**

Aus meiner Sicht sind die Zeiten des »harten Verkaufens« vorbei. Verhandlungen, in denen beide Parteien stur auf ihrer Position beharren, verhärten die Fronten und machen weitere Gespräche oft schwer. In Zeiten des Internets und der allgegenwärtigen Bewertung auf Portalen wie ProvenExpert oder XING sind die Kunden aufgeklärt und mitunter auch kritisch. Eine weichere Verhandlungsform, die beiden Seiten Raum lässt, ist daher der erstrebenswerte Weg.

Das nachhaltige Denken beinhaltet, jeden Handlungsschritt auf eine dauerhafte Kundenbeziehung auszurichten. Dafür benötigt man ein echtes Interesse am Gegenüber und dessen Bedürfnissen, um die Einstellung in Gesprächen auf Lösungen zu fokussieren, die beiden Seiten nutzen.

Als langfristig gesuchter Gesprächspartner, der über Jahre hinweg als professioneller Ansprechpartner gefragt ist, werden Sie nur wahrgenommen, wenn Sie sich **konsequent an den Interessen und Bedürfnissen** Ihrer Kunden oder Geschäftspartner orientieren.

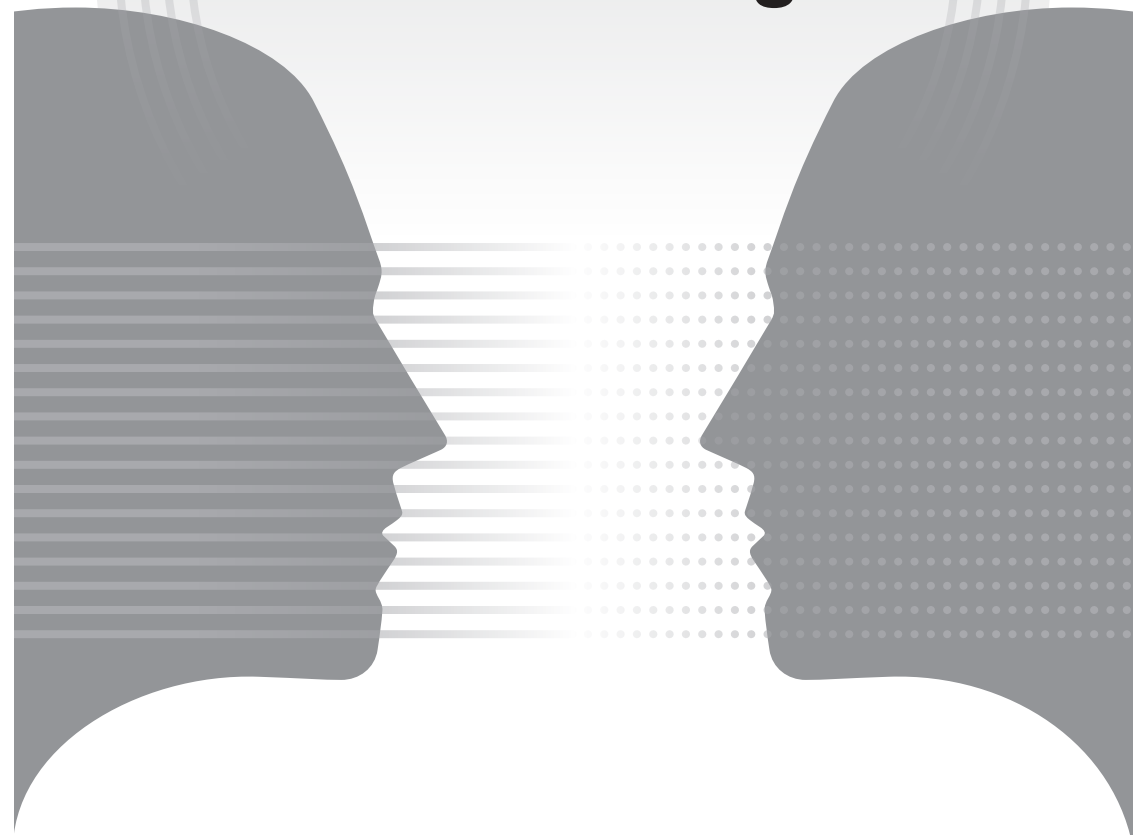
Denn nur wer die Ziele des anderen versteht und versucht, für diese Ziele Lösungen zu finden, wird eine Beziehung aufbauen können, die dauerhaft Bestand hat. Haben Sie den Bedarf Ihres Gegenübers verstanden, haben Sie die Grundlage dafür gelegt, gemeinsame Lösungen zu schaffen.

**Indem Sie Lösungen für beide Seiten entwickeln**, sorgen Sie für Gespräche auf Augenhöhe, die für beide Seiten faire Ergebnisse zulassen. Wenn Sie nicht nur in der Kundenberatung tätig sind, sondern sich Ihr Arbeitsfeld auch um Verhandlungen mit gleichberechtigten Gesprächspartnern dreht, ist es umso wichtiger, die Vorteile beider Seiten im Auge zu behalten. Die Beziehungen werden nur von Dauer sein, wenn für die Bedürfnisse aller Parteien Lösungen gesucht werden oder im besten Fall auch mehrere Lösungsalternativen entwickelt werden.

Damit Geschäftsbeziehungen langfristig erfolgreich sind, gibt es eine Grundvoraussetzung: Wir wollen als gleichberechtigte Partner agieren. Wir wollen keinen Kampf, aber Klarheit, wir wollen uns auch niemals kleinmachen oder über den anderen erheben, sondern auf Augenhöhe unsere Dienstleistung oder unser Produkt zu einem fairen Preis verkaufen. Die Konzentration liegt darauf, für beide Seiten Lösungen zu finden, welche die jeweiligen Bedürfnisse erfüllen.

Um dies zu erreichen, gilt es, die Höhen und Tiefen während einer Verhandlung erkennen und steuern zu können. Dieses Buch ist entlang der Phasen einer Verhandlung aufgebaut. Und die Kompetenzen, die diesen Magnetismus ausmachen, sind an den passenden Stellen hineingewoben.

# Die Phasen einer Verhandlung



Wir haben festgestellt: Verhandlungen finden permanent statt, egal ob im Arbeitsalltag oder im privaten Umfeld. Als Profis wollen wir das natürlich professionell gestalten. Um diesem Anspruch gerecht zu werden und zu lernen, wo genau Sie die in der Einführung angesprochene magnetische Anziehungskraft aufbauen, schauen wir uns in diesem Kapitel das Phänomen »Verhandlung« genauer an.

Jedes Gespräch, jede Verhandlung lässt sich in unterschiedliche Phasen aufteilen, und jede dieser Phasen hat einen Sinn, eine eigene Bedeutung. Am Ende sollen die beiden Verhandlungspartner nicht nur zufrieden sein, sondern es soll auch der Boden für eine weitere Zusammenarbeit geebnet sein. Auch als langfristiger Verhandlungspartner möchten Sie jedoch möglichst viele Ihrer Ziele erreichen. Um diesen scheinbaren Widerspruch aufzulösen, ist es wichtig, das eigene Verhalten während des gesamten Verhandlungsprozesses bewusst und geschickt zu steuern, denn Ihr Verhalten wirkt unmittelbar auf die Reaktionen Ihres Verhandlungspartners. Die Reaktion des einen Verhandlungspartners hängt von der des anderen ab. Und damit Sie im Gespräch die Führungsrolle einnehmen und natürliche Autorität ausstrahlen können, ist es wichtig, die verschiedenen Phasen bewusst zu steuern. In der Folge werden Sie die einzelnen Phasen einer Verhandlung im Detail kennenlernen.

### Phasen der Verhandlung

Spontan denken viele Menschen, eine Verhandlung sei das Feilschen um den Preis, in dem nur der abschließende Händedruck zählt. Doch das ist viel zu kurz gesprungen. Ob Sie ein für sich erfolgreiches Geschäft abschließen und ob Sie einen Kunden zufriedenstellen, der auch in Zukunft mit Ihnen im Geschäft bleiben möchte, entscheidet sich schon viel früher und geht gleichzeitig über die reine Preisverhandlung hinaus. Diesen Gesamtprozess einer Verhandlung kann man in die folgenden Phasen einteilen:

- Vorbereitung
- Gesprächseinstieg
- Informationsaustausch
- eigentliche Verhandlung
- Abschluss

Schon bevor Sie Ihren Gesprächspartner das erste Mal sehen, können Sie viel für das Gelingen Ihrer Kundenbeziehung unternehmen. Die gute **Vorbereitung** auf ein Gespräch ist das A und O. Oft wird diese erste Phase der Verhandlung unterschätzt, weil sie noch ohne Gesprächspartner stattfindet. Oder man beschäftigt sich aus Zeitmangel nicht ausreichend mit der anstehenden Situation. Dennoch: In der Verhandlung ist man darauf angewiesen, seine Energie auf die spontan anfallenden Themen zu richten. Zu diesem Zeitpunkt wird keine Zeit mehr sein, zum Beispiel die eigenen Argumente in eine logische Reihenfolge zu bringen. Einen wesentlichen Vorsprung können Sie erzielen, wenn Sie diese Phase nutzen, sich inhaltlich, sprachlich und mental vorzubereiten.

Mit der Magie des ersten Augenkontakts zum Kunden beginnt der **Gesprächseinstieg**, den man auch als Sympathiephase bezeichnen kann. Die wesentlichen Handlungen sind hier die Begrüßung und der Small Talk. Was sich aus strategischer Sicht dahinter verbirgt, ist das Abstecken des Gesprächsrahmens. Der Gesprächseinstieg endet, wenn die Unterhaltung sich dem eigentlichen Thema zuwendet und damit die Phase »Informationsaustausch« beginnt.

Im **Informationsaustausch** geht es nicht mehr primär um das Zwischenmenschliche, ab jetzt stehen die Sachthemen im Vordergrund. Ziel dieser Phase ist, den Bedarf des Kunden gut zu verstehen. Ehrliches Interesse und die richtige Fragetechnik schaffen die Grundlage für das passende Angebot. In der Vorstellung des Angebots braucht es dann noch gut aufbereitete Argumente, um das eigene Produkt ins rechte Licht zu rücken.

Nun erst schließt sich die **eigentliche Verhandlung** an. Aufkommende Einwände werden hier geklärt oder die möglicherweise strittigen Punkte im Detail ausgehandelt.

In der folgenden **Abschlussphase** gilt es, noch ein endgültiges Ja oder eine Unterschrift unter Ihren Vertrag zu bekommen.

Nicht immer ist es einfach oder möglich, konsequent in diesen Phasen zu bleiben. Oft hören Verkäufer sofort Fragen wie: »Was kostet das bei Ihnen...?« Doch gerade bei erklärungsbedürftigen Produkten ist es wichtig, dem Ablauf »Bedarf – vor Angebot – vor Preis« zu folgen. Anders ausgedrückt: Zuerst muss dem Kunden sein Problem klar sein, danach müssen Sie dem Kunden seinen Nutzen in der Zusammenarbeit mit Ihnen aufzeigen, und erst danach ist der Preis das Gesprächsthema. Vor diesen drei Punkten steht unbedingt der Aufbau des Vertrauens durch freundlichen und direkten Blickkontakt. Nur wenn das Vertrauen groß ist, ist es sinnvoll, Probleme oder Nutzen oder Preise anzusprechen. Wenn der Kunde Ihnen vertraut, sind Sie mit Ihren Argumenten und Preisen erfolgreich.

Ein Verhandlungsablauf ist also komplex. Und die Unterscheidung der verschiedenen Phasen hilft, das Gespräch trotz dieser Vielfältigkeit gut zu steuern. Lassen Sie uns in den nächsten Kapiteln daher die verschiedenen Phasen eines Verhandlungsgespräches genau beleuchten.

## 1 Vorbereitung

*»Angst ist der Preis für schlechte verbale, inhaltliche oder mentale Vorbereitung.«*

### **Warum ist eine gute und ausführliche Vorbereitung sinnvoll?**

Viele Menschen gehen mit einem schlechten Bauchgefühl in eine Verhandlung. Mit einem unguuten Gefühl wird es aber sehr schwer, selbstbewusst aufzutreten, denn der entspannte und selbstbewusste Auftritt entscheidet über die eigene Wirkung. Um sich in Verhandlungen gut gewappnet zu fühlen, kann man jedoch eine Menge tun. Ein Top-Leichtathlet bereitet sich am Wettkampftag bis zu zwei Stunden intensiv auf einen Wettkampf vor. Er läuft sich warm, er dehnt seine Muskeln, im Geiste geht er den vor ihm liegenden Wettkampf durch. Wenn er dann das Stadion betritt und auf die Gegner trifft, ist er bereits zu 100 Prozent in seiner Kraft. Die wichtigste Regel lautet daher: Der Wettkampf beginnt vor dem Betreten der Wettkampfarena. Und auch im Geschäftsleben kann man für den Ausgang der Verhandlung viel tun, bevor die Verhandlungsarena betreten wird. Statt die körperlichen Muskeln aufzuwärmen, gilt es, sich vor Verhandlungen inhaltlich, mental und sprachlich warmzulaufen. Schon im Vorfeld kann man die Verhandlung vor seinem geistigen Auge durchspielen und sich gedanklich auf verschiedene Punkte vorbereiten. In Verhandlungen sind das die folgenden drei Aspekte:

- Ihre (klaren) Ziele und Argumente,
- die (unterstellte) Position der Gegenseite und die
- eingesetzte Verhandlungsstrategie und Rhetorik.

## Ihre klaren Ziele und Argumente

Dass Sie sich in Ihrer Produktwelt auskennen sollten wie in Ihrer Westentasche, versteht sich von selbst. Ein fundiertes Produktwissen ist die Grundvoraussetzung dafür, dass Ihr Kunde, auch bei Nachfragen, Vertrauen in Ihre Kompetenz bekommt. Ein Teil Ihrer magnetischen Wirkung entsteht, weil Sie topfit in Ihrem Produkt sind.

Sicher sind manche Produkte heutzutage sehr komplex und umfangreich aufgebaut, oder es gibt Unwägbarkeiten bei Ihrem Produkt. Und es ist auch für Kunden nachvollziehbar, wenn Sie zum Beispiel als Versicherungsagent Detailfragen in den Versicherungsbedingungen nachlesen müssen oder als Verkäufer einer Immobilie erst in den Bauplänen nachsehen müssen, ob eine ganz bestimmte Wand eingerissen werden kann. Doch sollten Sie die Unterlagen, in denen Sie diese Antworten finden, schnell zur Hand haben. Solche Unterlagen, die als Back-up im Gespräch von Vorteil sein könnten, sollte man dabei haben und sollte zum Beispiel Markierungen anbringen, um sich darin schnell zurechtzufinden – auch dies gehört zu einer guten Vorbereitung. Ebenso wichtig ist, bei einfachen Formulierungen zu bleiben, die jeder versteht. Es ist nicht Ihr Job, Kunden zu Experten auszubilden oder mit möglichst vielen Fremdwörtern zu brillieren. Sprechen Sie in einer zu Ihrem Gegenüber passenden Sprache und bringen Sie die Argumente, die wichtig sind.

Wie Sie Ihre Argumente klar und deutlich aufbauen beziehungsweise strukturieren, lesen Sie in Kapitel 3: »Das Angebot präsentieren«.

Bei Ihrer Zielfindung sollten Sie Ihr Maximalziel, Ihr Minimalziel sowie Ihre beste Alternative berücksichtigen und Ihre Argumente für jede dieser Möglichkeiten klar formulieren.

Das Wichtigste zuerst: Welches ist Ihr **Maximalziel**, also Ihr Traumziel? Wenn Sie so erfolgreich wie nur möglich in der Verhandlung wären, wie sähe dann das Ergebnis aus? Es schadet nicht, groß zu denken. Behalten Sie Ihr maximales Ziel klar im Blick, wenn Sie es erreichen wollen.

Formulieren Sie es vor der Verhandlung für sich aus. Überlegen Sie genauso, wie Ihr **Minimalziel** aussehen kann. Bis wohin gehen Sie mit, ab wann steigen Sie aus der Verhandlung aus? Das ist besonders wichtig, damit Sie – wenn es in der Verhandlung möglicherweise heiß hergeht – nicht Zugeständnisse machen, die Sie später viel Geld kosten und Ihnen nichts bringen. Manche Menschen verhalten sich bei Verhandlungen wie auf einer Auktion. Wenn der Jagdinstinkt erst einmal geweckt ist, sind sie bereit, jeden Preis zu zahlen. Umgekehrt gilt das für manche Verkäufer auch. Ist der Kunde erst einmal da, sind sie schnell zu vielen Zugeständnissen bereit. Gern können Sie Kunden entgegenkommen, aber auf keinen Fall zu früh – und wenn, dann verkaufen Sie dies auch positiv an den Kunden.

### *Praxisfall:*

*In Köln begleitete ich einmal einen Vermieter einer gewerblichen Mietfläche zu einem Gespräch mit seinem Mieter. Im anstehenden Gespräch waren viele Punkte zu verhandeln. Ein Ass im Ärmel des Vermieters war, dass die Fenster des gesamten Gebäudes, wie vom Mieter gewünscht, in der Firmenfarbe gestrichen werden konnten. Wir sprachen vorher ab, dass er diesen Punkt – immerhin 4000 Euro Verhandlungsmasse – erst erwähnt, wenn einer der anderen Punkte auf der Verhandlungsliste zu lasten des Mieters ansteht. Was passierte? Wir betraten den Konferenzraum, beide Partner begrüßten sich, das heißt, wir waren noch in der Phase »Gesprächseinstieg«, und im zweiten Satz sagte der Vermieter: »Die Fenster streiche ich Ihnen übrigens in Ihrer Firmenfarbe.« Und ging zu einem anderen Thema über. Ich fragte den Vermieter später, ob er denn zumindest eine positive Reaktion auf sein Entgegenkommen erhalten hätte. Nicht einmal das war der Fall gewesen. Der Mieter – hier der stärkere Verhandlungspartner – nahm das Geschenk gerne an und ging in den weiteren Verhandlungen nicht mehr darauf ein.*