

Ludger Schneider-Störmann

Konflikte und Verhandlungsmanagement im Vertrieb



utb 6267

utb.

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Brill | Schöningh – Fink · Paderborn
Brill | Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen – Böhlau · Wien · Köln
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Narr Francke Attempto Verlag – expert verlag · Tübingen
Psychiatrie Verlag · Köln
Ernst Reinhardt Verlag · München
transcript Verlag · Bielefeld
Verlag Eugen Ulmer · Stuttgart
UVK Verlag · München
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld
Wochenschau Verlag · Frankfurt am Main



Prof. Dr.-Ing. Ludger Schneider-Störmann war über zehn Jahre im internationalen technischen Vertrieb aktiv und lehrt seit 2010 an der Technischen Hochschule Aschaffenburg.

Ludger Schneider-Störmann

Konflikte und Verhandlungs- management im Vertrieb

Ursachen, Strategien, Vorbereitung

Mit eLearning-Kurs

UVK Verlag · München

Umschlagabbildung: © gremlin · iStock
Autorenbild: © TH Aschaffenburg

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

DOI: <https://doi.org/10.36198/9783838562674>

© UVK Verlag 2024
– Ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit großer Sorgfalt erstellt. Fehler können dennoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen übernehmen deshalb eine Gewährleistung für die Korrektheit des Inhaltes und haften nicht für fehlerhafte Angaben und deren Folgen. Diese Publikation enthält gegebenenfalls Links zu externen Inhalten Dritter, auf die weder Verlag noch Autor:innen oder Herausgeber:innen Einfluss haben. Für die Inhalte der verlinkten Seiten sind stets die jeweiligen Anbieter oder Betreibenden der Seiten verantwortlich.

Internet: www.narr.de
eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: siegel konzeption | gestaltung
CPI books GmbH, Leck

utb-Nr. 6267
ISBN 978-3-8252-6267-9 (Print)
ISBN 978-3-8385-6267-4 (ePDF)
ISBN 978-3-8463-6267-9 (ePub)



Inhalt

Vorwort	9
Abkürzungen	10
1 Seien Sie offen	11
2 Was Sie vorher wissen sollten: Einleitung und Gebrauchsanweisung	13
3 Konflikte sind normal	19
3.1 Was sind Konflikte und welche Arten gibt es?	19
3.2 Ursachen von Konflikt	23
3.2.1 Menschen ändern sich, deren Bedürfnisse auch	25
3.2.2 Jetzt wird es knapp: Endliche und begrenzte Ressourcen .	25
3.2.3 Der kleine große Unterschied: Interkulturelle Ursachen .	27
3.2.4 Forderungen und Positionen	30
3.2.5 Was ist da eigentlich los? Eine Konfliktanalyse zeigt es .	31
3.2.6 Komplexität von Konflikten	34
3.2.7 Typische Konflikte in Marketing und Vertrieb	38
3.3 Warum ist die Person denn so?	39
3.4 Vorbeugen und Erkennen: Konfliktprophylaxe	42
4 Gehen Sie sicher in und durch Verhandlungen	45
4.1 Wir verhandeln täglich	47
4.1.1 In welchem Alter fangen Menschen an zu verhandeln? . .	47
4.1.2 Sie können immer dazulernen	49
4.1.3 In aller Munde: Das Harvard-Prinzip	49
4.2 Was sind gute Verhandlungsergebnisse?	51
4.2.1 Sprechen wir über Werte	52
4.2.2 Andere Verhandlungsziele setzen	52

4.2.3	Best Alternative to Negotiated Agreement – BATNA oder: Mir kann nicht so viel passieren	64
4.2.4	Worst Alternative to Negotiated Agreement – WATNA oder: Die Angst des Torwarts vorm Elfmeter	64
4.2.5	Gute Verhandlungsergebnisse verbessern die Beziehung .	65
4.3	Systematische Verhandlungsvorbereitungen geben Sicherheit	67
4.3.1	Das Buying Center: Gut zu kennen	68
4.3.2	Die Konfliktlandkarte: Viel besser als „nur“ das Buying Center	70
4.3.3	Entscheidungshilfe: Wann verwendet man welche Methode?	74
4.4	Macht in Verhandlungen ist vielseitig	76
4.4.1	Nicht nur Wissen ist Macht	76
4.4.2	Status ist nicht gleich Macht, aber beinahe	83
4.4.3	Wie Macht verloren gehen kann	83
4.4.4	Wie Macht hinzugewonnen werden kann	85
4.5	Wer sitzt mir eigentlich gegenüber? Typisierung von Charakteren	87
4.5.1	Welche Bedürfnisse sind dominant? Das Maslow-Modell .	89
4.5.2	Bin ich fest verankert? Der Karriereanker	93
4.5.3	Vier Buchstaben für 16 Typen: Myers-Briggs-Typen-Indikatoren	97
4.5.4	Ein gutes Team ist divers, sagt Belbin	102
4.5.5	Vier Typen zwischen Dominanz und Gewissenhaftigkeit: Das DISG-Modell	107
4.5.6	Muss ich mir alle Persönlichkeitsmodelle merken?	112
4.6	Mit den richtigen Strategien und Taktiken in Verhandlungen erfolgreich sein	117
4.6.1	Lassen Sie sich nicht alles gefallen: Offensive Taktiken . . .	120
4.6.2	Verteidigen Sie Ihre Standpunkte und Forderungen: Defensive Taktiken	123
4.6.3	Durch Gemeinsames eine Einigung erzielen: Integrative Taktiken	125
4.7	Kommunikation: POV Fragen und Zuhören	129
4.7.1	Was man sagen will, ist nicht immer das, was gehört wird	129

- 4.7.2 Alle hören dasselbe, verstehen es aber anders: Schulz von Thun sagt warum 133
- 4.7.3 SPIN-Fragetechnik: erfahren, was die andere Seite wirklich benötigt 134
- 4.7.4 Grundlage: Kennen Sie alle Fragetypen? 142
- 4.7.5 Verhandlungs-Jeopardy! Richtige Fragen finden, um brauchbare Antworten zu bekommen 145
- 4.7.6 Klingt Attraktiv: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit 148
- 4.7.7 Bringen Sie Wünsche in Sicherheit mit dem House of Quality 151
- 4.8 Kommunikation: POV – Richtig verstehen und deuten . . . 153
 - 4.8.1 Körpersprache und ähnliche kommunikative Mittel 154
 - 4.8.2 Aufmerksamkeit um jeden Preis 157
- 4.9 Es gibt ein Muster: Dynamik im Verhandlungsprozess . . . 160
- 4.10 Unterschiede von Online- und Präsenzverhandlungen . . . 163
 - 4.10.1 Face-2-Face heißt alle fünf Sinne adressieren 164
 - 4.10.2 Entscheidungsfindung: Online oder Präsenz? 167
 - 4.10.3 Sind die alle echt? 172
- 5 Der Fahrplan des Verhandlungsmanagements 175
 - 5.1 Ein bis zwei Wochen vor der Verhandlung: Basisvorbereitung 175
 - 5.1.1 Vorbereitung der Verhandlungssituation: Konfliktlandkarte und Lösungsansätze 176
 - 5.1.2 Sparring – Training ist das halbe Leben 180
 - 5.2 Stunden vorher: Physische und psychische Vorbereitung für die Verhandlung 182
 - 5.2.1 Kleider machen Leute. Und Stimmung! 183
 - 5.2.2 Stunden davor: Essen hält Leib und Seele zusammen 185
 - 5.2.3 Die Minuten davor: Doping für die Seele 187
 - 5.2.4 Wenn das Treffen nicht bei Ihnen stattfindet: Kurzfristige Vorbereitungen 191
 - 5.3 In der Verhandlung: Meine Verhandlung, meine Regeln . . 193
 - 5.4 Weitere Tricks für erfolgreiches Verhandeln 196
 - 5.4.1 Wer Schreibt der bleibt 197

5.4.2	Is it legal, is it fair?	199
5.4.3	In der Ruhe liegt die Kraft	202
5.5	Lösungen	205
5.5.1	Lösungsstrategien	205
5.5.2	Drei Ebenen ebnen den Weg: Gandhi hat es bewiesen	211
5.5.3	Persönlichkeiten gehen unterschiedlich in Konflikte	213
5.6	Wenn nichts mehr geht: Verhandlungsstau auflösen	218
5.7	Nach der Verhandlung ist vor der Verhandlung – oder Wie war ich?	222
6	Zum Schluss: Aus dem Nähkästchen geplaudert	227
6.1	Meine persönlichen Regeln zum Verhandlungserfolg	227
6.2	Mein Verhandlungs-ABC	229
7	Lösungen der Aufgaben und Anmerkungen	231
8	Weiterführende Literatur	243
	Register	255

Vorwort

Als ich in den Jahren 2012–2015 an meinem ersten Buch zum *Technischen Vertrieb* arbeitete, entstand ein Fachbuch mit sehr, sehr viel technischem Inhalt. Ideal für meine Studierenden, die dieses Buch im 1., 3., 4. und 6. Fachsemester nutzen konnten. Ein ehemaliger Kollege aus der Industrie sprach mich seinerzeit auf das Buch an. Er sagte, dass das Buch super sei, aber zu schwer für eine Bettlektüre. Gut dachte ich, ich wollte ja auch keine Märchen erzählen. Nun, beinahe zehn Jahre später, habe ich mein zweites Buch vollendet: Sie halten es gerade in den Händen. Es ist ein Lehrbuch für Studierende und ein Nachschlagewerk für Praktiker zugleich. Kein Märchenbuch, aber mit guten Geschichten, die nicht nur wahr, sondern auch passiert sind.

In diesem Buch stecken über ein Jahrzehnt Industrieerfahrung, beinahe 30 Semester Lehre und wissenschaftliche Arbeit. Ich habe mein Seminar *Konflikt- und Verhandlungsmanagement* über 25-mal gehalten. Jedes Jahr habe ich es weiterentwickelt und die Didaktik angepasst. Dieses Buch ist das Ergebnis dieser Arbeit.

Mir war das Recherchieren, Reflektieren und Schreiben immer eine große Freude. Hier und da musste ich mich bremsen, wenn ich auf etwas Neues gestoßen bin, was mir mitteilungswürdig erschien. Das war hoffentlich auch in Ihrem Sinne, denn ich wäre heute noch nicht fertig und Sie würden auf dieses Buch immer noch warten.

Im Kapitel „Was Sie vorher wissen sollten“ finden Sie u. a. meine Empfehlungen, wie Sie mit diesem Buch umgehen können. Legen Sie nun direkt los. Viel Freude beim Lesen und Ausprobieren (ja, Übungen gibt es auch), beim Stöbern und Nachschlagen, beim Lernen und – mit Grüßen an alle Kolleginnen und Kollegen – auch beim Lehren.

Alle Abschnitte beginnen mit einem Zitat. Seien Sie gespannt. Dieser Abschnitt endet mit einem:

„What I love most about reading: It gives you the ability to reach higher ground.
And keep climbing.“

Oprah Gail Winfrey (*1954)

Übrigens: Beim Schreiben der Texte dieses Buchs war keine Künstliche Intelligenz beteiligt, sondern nur...

Ludger Schneider-Störmann, im Sommer 2024

Abkürzungen

Abb. | Abbildung

aka | also known as

B2B | Business to Business

B2C | Business to Customer

BATNA | Best Alternative to Negotiated Agreement

bzw. | beziehungsweise

DISC | Dominance – Influences – Steadiness – Conscientiousness

DISG | Dominanz – Initiativ – Stetig – Gewissenhaft

DND | Do Not Disturb

ERP | Enterprise Resource Planning

ggf. | Gegebenenfalls

GPOP | Golden Profiler of Personality

HoQ | House of Quality

MBTI | Myers-Briggs Typen Indikator

MIT | Massachusetts Institute of Technology

o.ä. | oder ähnliches

POV | Point of View

SPIN | Situation – Problem – Implication – Need-payoff.

TMS | Team Management Systems

UK | United Kingdom

USA | United States of America

usw. | Und so weiter

WATNA | Worst Alternative to Negotiated Agreement

ZOPA | Zone Of Possible Agreement