

Ute Wagner, Daniel Dücker



# Zielführend verhandeln

Ihr Navi durchs Verkaufsgespräch

**AUTOHAUS**  
*Buch & Formular*

Daniel Dücker, Ute Wagner

# Zielführend verhandeln

Daniel Dücker, Ute Wagner

**VERKAUFS-PROFI**

# Zielführend verhandeln

Ihr Navi durchs Verkaufsgespräch

**AUTOHAUS**  

---

*Buch & Formular*

Bildnachweis: Soweit nicht anders angegeben, stammen die Abbildungen von den Autoren.

© 2013 Springer Automotive Media in der Springer Fachmedien München GmbH, Aschauer  
Straße 30, 81549 München  
[www.springer-automotive-shop.de](http://www.springer-automotive-shop.de)

1. Auflage 2013  
Stand 07/2013

Produktmanagement: Kerstin Bandow  
Lektorat: Kerstin Jäger  
Herstellung: Markus Tröger  
Satz & Layout: Schmidt Media Design, München  
Umschlaggestaltung: Bloom Project GmbH, München  
Titelbild: cirquedesprit – Fotolia  
Druck: AZ Druck- und Datentechnik GmbH, Heisinger Str. 16, D-87437 Kempten

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media

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, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Das Werk ist mit größter Sorgfalt erarbeitet worden. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden.  
Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im Folgenden die männliche Form (z. B. Kunde) verwendet. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch für Männer und Frauen gleichermaßen.

ISBN 978-3-89059-181-0

<b>Vorwort: Warum dieses Buch?</b> .....	6
<b>1 Zielorientierte Verhandlungsführung</b> .....	9
<b>2 Die Verhandlungs-Toolbox</b> .....	17
2.1 Vor der Verhandlung: Zielplanung .....	17
2.1.1 Atmosphäre und Umgebungsfaktoren gestalten .....	17
2.1.2 Grundhaltung und Einstellung überprüfen .....	18
2.1.3 Zieldimension fokussieren .....	22
2.1.4 Mental einstimmen .....	26
2.2 Während der Verhandlung: Zielverwirklichung .....	30
2.2.1 Anschlussphase: Aktiv den Beziehungsaufbau zum Kunden gestalten .....	30
2.2.2 Auftrag und Rahmenbedingungen klären .....	41
2.2.3 Das Angebot gestalten und präsentieren .....	51
2.2.4 Aushandeln .....	60
2.2.5 Entscheidungsfindung: Abschlussmotivation aufbauen und den Abschluss einleiten .....	83
2.2.6 Abschlussphase: Den Gesprächsabschluss gestalten .....	86
2.3 Nach der Verhandlung: Zielsicherung .....	90
2.3.1 Kurzfristige Maßnahmen zur Zielsicherung einleiten .....	90
2.3.2 Auslieferung und Kundenbetreuung: Langfristige Zielsicherung aufbauen ..	92
<b>3 Fast-Practice-Tipps: Was tun, wenn ...</b> .....	99
3.1 ... der Kunde mir sehr unsympathisch ist? .....	99
3.2 ... ich mit dem Kunden überhaupt nicht zurechtkomme? .....	99
3.3 ... mein Gegenüber stark fordernd agiert? .....	99
3.4 ... das Gegenangebot unschlagbar (untragbar) ist? .....	100
3.5 ... der Kunde ins Autohaus kommt und sofort einen Preis von mir haben möchte? .....	100
3.6 ... der Kunde sehr umfassend vorinformiert ist? .....	101
<b>4 Fazit und Schlusswort</b> .....	103
<b>5 Anhang</b> .....	105
5.1 Kommunikationsmodelle .....	105
5.1.1 Eisbergmodell der Kommunikation .....	105
5.1.2 Einwandbehandlung mit den vier A .....	106
5.2 Weitere Übungen zur mentalen Einstimmung .....	107
5.3 Liste unterstützender Fragen für die Bedarfsanalyse .....	110
5.4 Literatur .....	111
5.5 Kontakt zu den Autoren .....	111

## Warum dieses Buch?

Wir sind keine Automobilverkäufer und schreiben trotzdem dieses Buch über die erfolgreiche Verhandlungsführung beim Autokauf. Oder eben gerade deswegen! Wir haben in unserer Tätigkeit als Berater, Trainer und Auditoren im Automobilgeschäft mehrere tausend Verhandlungen geführt und begleitet. Wir kennen die Perspektive der Kunden sehr genau und wissen, womit Sie als Verkäufer uns Kunden in die Enge treiben oder auch das Leben versüßen. Dieses Wissen haben wir hier für Sie aufbereitet.

Dieses Buch nimmt dabei eine andere Perspektive ein als zahlreiche Verhandlungsratgeber aus der Praktikerliteratur: Wir sind der Meinung, dass es für die Kommunikation zwischen Menschen keine goldenen Regeln gibt. Daher werden Sie hier auch keine Liste der zehn besten Antworten auf die zehn häufigsten Einwände der Kunden finden – weil wir glauben, dass Kommunikation so nicht funktioniert. Jede Gesprächssituation ist einzigartig und wird von beiden Beteiligten beeinflusst, manchmal mit nicht planbarem Ausgang. Wir können allerdings unsere Chancen auf einen konstruktiven Ausgang deutlich erhöhen, wenn wir gut vorbereitet sind und gewappnet für den Moment, wenn die Dinge eben doch anders laufen, als wir vorher dachten.

Es ist wichtig, für unterschiedliche Situationen im Verlauf einer Verhandlung stets das passende Kommunikationswerkzeug zur Verfügung zu haben, um einerseits nicht überfahren zu werden und andererseits den weiteren Verlauf flexibel gestalten zu können. Dazu müssen wir auch verstehen, wie Kommunikation funktioniert. Wir geben Ihnen hier Handlungsempfehlungen um

- Ihren Blickwinkel zu erweitern,
- den Standpunkt wechseln zu können und Ihnen eine andere Sicht zu ermöglichen,
- für Wege abseits der Routine gewappnet zu sein,
- die Dinge auch von der Kundenseite betrachten zu können,
- Ihre Selbstbeobachtungsfähigkeit zu erhöhen,
- Ihren Handlungsspielraum zu erweitern,
- die Motivlage Ihres Verhandlungspartners durchschauen zu können,
- mit schwierigen Situationen und Einwänden routiniert umgehen zu können und
- insgesamt Ihren Werkzeugkasten der Verhandlung zu erweitern und damit leichter und häufiger zu positiven Abschlüssen zu gelangen!

Was haben Sie davon, wenn Sie dieses Buch gelesen haben?

- Sie steigern Ihre persönliche Sicherheit in der Verhandlung.
- Sie steigern die Qualität Ihrer Abschlüsse.
- Sie stabilisieren Ihre Preise.
- Sie erhöhen Ihre Marge.
- Sie sorgen für nachhaltige Kundenbeziehung.
- Sie sehen andere Chancen im Umgang mit Rabattjägern.
- Sie können sich schnell und flexibel auf unterschiedliche Verhandlungspartner einstellen.

## Arbeiten mit diesem Buch

Kommunikation ist ein Handwerk und für gutes Handwerk brauchen wir gute Werkzeuge! Dieses Buch soll Ihnen als Werkzeugsammlung dienen. Wie Ihr Kommunikationsstil ist auch ein gut sortierter Werkzeugkasten etwas ganz Persönliches. Dabei gilt: Je voller Ihr Koffer, desto besser die Auswahl der Kommunikationswerkzeuge und desto flexibler können Sie in Gesprächssituationen agieren und reagieren. Sicher brauchen Sie nicht in jeder Situation alles, was im Werkzeugkasten steckt. Und manchmal müssen Sie etwas Neues hinzufügen. Vielleicht gefällt Ihnen dieser Vergleich: Wenn der Handwerker auf neues Material trifft, muss er sich manchmal einen neuen Bohrer zulegen.

Wir glauben, dass gerade der automobiler Markt sich in ständiger Veränderung befindet und die Werkzeuge von gestern und vorgestern heute und morgen nicht mehr unbedingt funktionieren müssen. Jeder Handwerker hat sicher auch sein Lieblingswerkzeug, seinen „Der-geht-durch-jede-Wand-Bohrer“. Wir wollen hier die besten Kommunikationswerkzeuge für die Verhandlungsführung vorstellen und – um im Wortspiel zu bleiben – Materialempfehlungen aussprechen.

Mit diesem Buch wollen wir Sie dabei unterstützen, den Inhalt Ihres Werkzeugkoffers noch einmal zu sichten, an Ihren konkreten Verhandlungssituationen zu überprüfen und anzupassen. Wenn Ihre persönliche Verhandlungstoolbox schon sehr gut gefüllt ist – wir sind sicher, etwas passt immer noch hinein und Sie finden bestimmt auch noch ein interessantes Spezialwerkzeug.

Sie müssen dieses Buch nicht von vorne nach hinten durcharbeiten. Springen Sie in den einzelnen Kapiteln, lassen Sie sich von Stichwörtern beim Durchblättern inspirieren und suchen Sie sich das heraus, was für Sie wichtig ist. Wir verstehen dieses Buch als Arbeitsbuch. Es ist interaktiv aufgebaut und soll Ihnen ermöglichen, die



direkte Verbindung zu Ihrem Arbeitsalltag herzustellen. Dazu finden Sie immer wieder Übungen und Fragen, die Sie zur Reflexion über Ihr eigenes Vorgehen anregen sollen. Nutzen Sie den vorgesehenen Raum für Notizen, schreiben Sie Ihre Gedanken, Beobachtungen und Vorstellungen in dieses Buch und arbeiten Sie aktiv damit. Für Interessierte haben wir im Anhang noch einiges zu Modellen, Übungen sowie weiterführende Literatur zusammengestellt.

# 1 Zielorientierte Verhandlungsführung

In diesem Kapitel lernen Sie das „Verhandlungs-Navi“ kennen, das den Bogen von der Vorbereitung der Verhandlung bis zur Zielsicherung aufspannt. Dieser besteht aus einzelnen Elementen, die gerade im Zusammenspiel ihre stärkste Wirkung entfalten. Wir geben Ihnen einen Überblick über die drei Phasen, und Sie können dann im folgenden Kapitel die einzelnen Werkzeuge zur Umsetzung in Ihren Alltag betrachten und üben.

Eine Kommunikationssituation mit zwei Partnern, die über einen Gegenstand verhandeln und eine Entscheidung (und im besten Fall eine Einigung) erzielen möchten, verläuft jedes Mal anders und ist nur wenig vorhersehbar. Ein Hauptanliegen dieses Buchs ist, den komplexen Verlauf einer Verhandlung in eine möglichst allgemeine Struktur zu bringen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.



Komplex meint nicht kompliziert!

Lassen Sie uns zunächst betrachten, was Komplexität bedeutet: Einen Mannschaftssport wie Fußball kann man beispielsweise als komplex bezeichnen: Ein Fußballspiel verläuft dynamisch und unvorhersehbar. Ein Tor ist dabei das Ergebnis des Zusammenspiels vieler Faktoren, die miteinander verknüpft sind, aber sich dennoch einer genauen Vorhersage entziehen.

Das hier beschriebene Verhandlungs-Navi soll Ihnen den roten Faden durch den komplexen Verhandlungsdschungel bieten. Stellen Sie sich bitte zunächst vor, Sie steigen in einen virtuellen Helikopter und überfliegen die unterschiedlichsten Verhandlungssituationen, die Ihnen in Ihrem automobilen Leben bisher begegnet sind. Wenn Sie sich aus dieser Perspektive die Vielzahl unterschiedlicher Verhandlungsverläufe anschauen, können Sie Gemeinsamkeiten erkennen. Zum Beispiel haben Sie viele Einwände in Verhandlungen schon mehr als einmal gehört; auch die „Ausreden“ der Kunden sind Ihnen vertraut („... muss noch mal mit meiner Frau sprechen ...“). Aus den vielfältigen von uns gesammelten praktischen Erfahrungen in der Situation als Kunden haben wir ein Modell abgeleitet, siehe Abbildung 1. Diese Abbildung können Sie auch als Kopiervorlage nutzen, um das Modell in Ihrem Berufsalltag immer griffbereit zu haben.

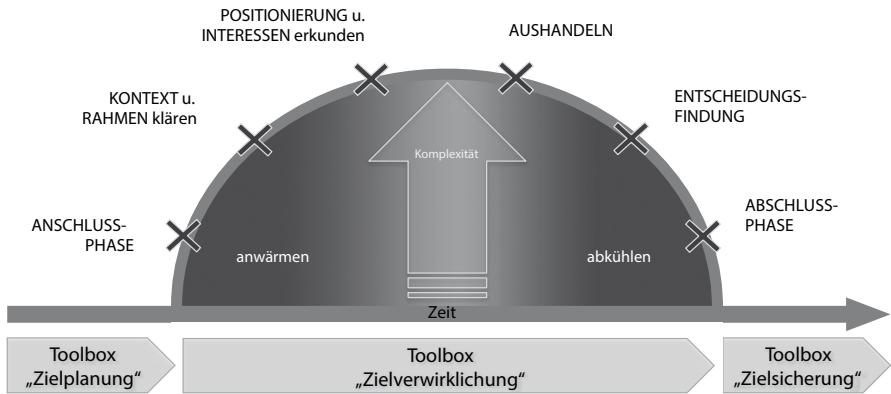


Abb. 1: Das Verhandlungs-Navi

Verhandlungen durchlaufen unabhängig vom Ergebnis einen jeweils ähnlichen Spannungsbogen. Das Modell in Abbildung 1 beschreibt den idealtypischen Verlauf einer Verhandlungssituation auf der Ablauf- und auf der Handlungsebene. Dabei ist klar, dass Verhandlungen im Alltag nicht immer diesen idealtypischen Verlauf nehmen. Vielmehr können die Verhandlungspartner auch zwischen den einzelnen Abschnitten hin und her springen. Das Modell gibt Ihnen die Möglichkeit zu überprüfen, in welchem Abschnitt Sie sich in einem Gespräch befinden und welche Möglichkeiten sich dabei ergeben. Zu beachten ist allerdings, dass alle Phasen durchschritten werden müssen, da es sonst kaum erfolgreiche Verhandlungsergebnisse geben wird.

Im oberen Bereich ist in drei Phasen der Minimalprozess einer Verhandlung abgebildet. Zu jeder Phase bietet eine Toolbox Werkzeuge an. Im Verlauf des entsprechenden Kapitels folgt dann jeweils eine detaillierte Beschreibung.

Der Ablauf einer zielorientierten Verhandlungsführung gliedert sich in drei Abschnitte: die Phase der Zielplanung, die Phase der Zieldurchführung und die Phase der Zielsicherung. Auch wenn die eigentliche Verhandlung mit dem Kunden diesem Modell nach erst in der zweiten Phase erfolgt, sind für eine erfolgreiche Verhandlung eine hinreichende Vorbereitung und vor allem Nachbereitung besonders wichtig.

**VOR DER VERHANDLUNG: ZIELPLANUNG****Atmosphäre und Umgebungsfaktoren gestalten****Grundhaltung und Einstellung überprüfen**

Echtheit

Vorurteilslosigkeit

Interesse

Wertschätzung

**Zieldimension fokussieren**

Kompromiss

Konsens

Win-win-Lösung

Dissens

**Mental einstimmen**

Probehandeln: Mentales Durchspielen der Situation

Rituale und Routinen entwickeln

Positive Einstellung und positive Selbstinstruktion

*Toolbox 1: „Zielplanung“*

Die **Zielplanungsphase** dient neben der Gestaltung der günstigen Rahmenbedingungen vor allem der gedanklichen Vorbereitung auf das Gespräch: Was ist mein Ziel? Mit welcher Einstellung führe ich die Verhandlung? Was ist meine Rolle? Welche möglichen Zielkonflikte gibt es bereits und welche können entstehen? Wie kann ich mich gedanklich auf die Verhandlung einstimmen, meine Konzentration sammeln, um auf den Punkt hellwach zu sein? Hier können schon die wichtigsten Argumente gesammelt und die passenden Unterlagen bereitgelegt werden.

**WÄHREND DER VERHANDLUNG: ZIELVERWIRKLICHUNG****Anschlussphase: Aktiv den Beziehungsaufbau zum Kunden gestalten**

Aktiv zuhören und Dimensionen der Aufmerksamkeit beachten

Fragen stellen: Pflicht und Kür

Beziehungsangebote aufgreifen

**Verhandlungsgegenstand klären: Auftrag und Rahmenbedingungen**

Checkliste der Rahmenbedingungen prüfen

**Das Angebot gestalten und präsentieren**

Motive und Interessen des Kunden klären

Das Angebot erstellen

Die Preisnennung als eigene Positionierung gestalten

Die Kunden-Entscheidungs-Waage gezielt füllen

**Aushandeln**

Freundlich, aber bestimmt Grenzen ziehen

Kreativ das Verhandlungsfeld erweitern

Überzeugende Argumente gestalten

Konstruktiv und lösungsorientiert mit Einwänden umgehen

**Entscheidungsfindung: Abschlussmotivation aufbauen und den Abschluss einleiten**

Strategische Verhandlungselemente einsetzen

Den Kunden bewegen: Möhre oder K.I.T.A.?

**Abschlussphase: Den Gesprächsabschluss gestalten**

Wertschätzung zeigen und Freude vermitteln

Fahrplan für das weitere Vorgehen geben

Brücke zum nächsten Kontakt bauen

Nicht-Kauf-Analyse durchführen

*Toolbox 2: „Zielverwirklichung“*

In der **Phase der Zielverwirklichung** erfolgt das eigentliche Verhandlungsgespräch. Jetzt tritt der Kunde als Verhandlungspartner in die Situation ein, mit eigenen Vorstellungen, Ansichten und Zielen. Ab diesem Zeitpunkt steigt die Komplexität zunächst an. Der weitere Verlauf des Gesprächs ist nun nicht mehr eingleisig und vorhersehbar und muss vom Verkäufer aktiv gestaltet werden. Diese zweite Phase einer zielorien-

tierten Verhandlungsführung enthält sechs Abschnitte, die jede Verhandlungssituation durchläuft. Dabei können die einzelnen Abschnitte unterschiedlich stark ausgeprägt sein und die Reihenfolge kann variieren.

### **Leitfrage 1: Was ist der Kunde für ein besonderer Mensch?**

Die Anschlussphase beschreibt den ersten Kontakt mit dem Gegenüber. Eine für beide Seiten gelungene Verhandlung braucht eine Auseinandersetzung auf Augenhöhe. Anschluss herstellen meint hier, sich einstellen auf die Welt des Kunden: Nur wenn ich weiß, wie der Kunde denkt, was ihn umtreibt, was ihm wichtig ist, kann ich meine Sprache und Argumentation in Form und Inhalt darauf abstimmen und an seine Erlebenswelt anknüpfen. Beim Einstieg in das Gespräch stehen daher der aktive Beziehungsaufbau und die Entwicklung einer guten Verhandlungsatmosphäre im Vordergrund. Der Verkäufer geht auf Erkundungstour. Er lässt sich offen auf die Lebenswelt des Kunden ein und baut einen guten Kontakt auf. Die Temperatur wird angewärmt. Die Kernfrage lautet hier: „Mit welchem Menschen habe ich es zu tun? Was ist das Besondere?“



Abb. 2: Was ist Ihr Kunde für ein Mensch? (Quelle: Kzenon – Fotolia)

Als Kunde entscheide ich in dieser Phase darüber, ob ich den Verkäufer als angenehmen und vertrauenswürdigen Gesprächspartner wahrnehme, der sich für mich und meine Anliegen interessiert.