

**Verhandlungstechniken**

# Acht Methoden für die zielgerichtete Kommunikation

Von Peter Troczynski

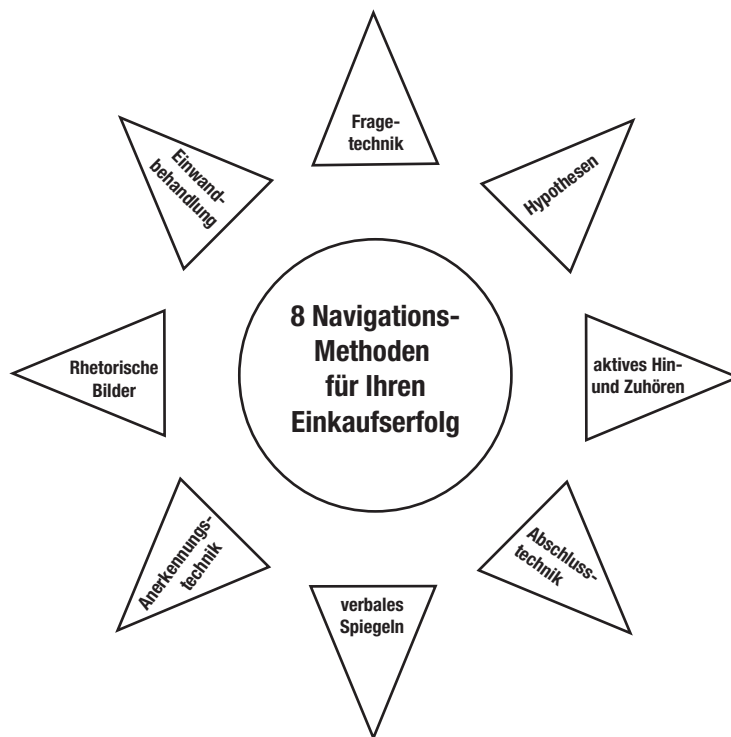


Kommunikation bedeutet nichts anderes als den wechselseitigen Austausch von Gedanken in Sprache, Gestik, Mimik, Schrift oder Bild. In der Einkaufsverhandlung bedeutet Kommunikation das wechselseitige Übermitteln und Verarbeiten von Informationen, die einem vorab definierten Ziel dienen. Dazu muss Kommunikation reibungslos und zielorientiert sein. Sie muss vor allen Dingen meinen Gesprächspartner motivieren. Denn nur dann kann ich meine Ziele erreichen.

In diesem Zusammenhang gibt es eine aufschlussreiche Aussage des früheren Chrysler-Chefs Lee Iacocca: Die einzige Möglichkeit, Menschen zu motivieren, ist die Kommunikation. Was sollten wir aus dieser Aussage für uns mitnehmen? Kommunikation findet grundsätzlich immer in einem bestimmten Umfeld statt. Wir können sie auch mit dem Wetter oder besser mit dem Klima vergleichen. Dieses Klima prägt und beeinflusst unsere Kommunikation. Ändert sich das Klima, ändert sich auch die Kommunikation. Im übertragenen Sinne bedeutet das: Wer Sturm sät, wird auch Sturm ernten, oder anders ausgedrückt: Wer in einer Verhandlung Druck ausübt, kann mit Sicherheit damit rechnen, dass er mit Gegendruck konfrontiert wird.

Falls die Verhandlung dann scheitert, wird die Verantwortung oft auf den Gesprächspartner abgeschoben, nach dem Motto „Mit

dem kann man ja nicht reden“. Die Frage nach dem eigenen Verhalten in einer solchen Situation stellen sich die



Wenigsten. Es ist ja auch verlockend, dem Gesprächspartner die Verantwortung für das Scheitern zuzuschie-

ben. Dieses Schwarzer-Peter-Spiel ist jedoch nicht zielführend und sollte deshalb aus dem Verhandlungsrepertoire gestrichen werden.

Maßgebend für den Erfolg ist unsere eigene Motivation. Motivation ist eine psychische Kraft, die unser Verhalten antreibt. Erst mittels einer positiven Motivation können wir auch ein positives Kommunikationsklima schaffen. Motivation ist somit die Summe aller Beweggründe, die eine Entscheidung oder Handlung zu meinen Gunsten beeinflussen. Nun wäre es schön, wenn sich meine Beweggründe – den Einkaufserfolg für mein Unternehmen zu sichern – ohne weiteres auf meinen Verhandlungspartner transferieren ließen. Leider haben wir es immer mit unterschiedlichen Zielen zu tun.

Wie kann ich nun meinen Gesprächspartner von meinen Wünschen so überzeugen, dass er meinen Weg mitgeht und es mir erleichtert,

meine Ziele zu erreichen? Hier kommt der Begriff der Manipulation ins Spiel. Allerdings nicht in seiner negativ besetzten Bedeutung, sondern als positive Beeinflussung. Diese Beeinflussung erleben wir jeden Tag, denn Kommunikation ist auch Manipulation. Die unscheinbarste Manipulation ist die, den anderen zum Zuhören zu bewegen. Auch das Lesen dieses Artikels zum Beispiel kann Sie motivieren, über Ihr eigenes Verhalten nachzudenken und es zu ändern. Insofern sind Sie von mir manipuliert worden.

Manipulation bzw. Beeinflussung ist ein wesentliches Instrument für eine zielgerichtete Kommunikation. Für diese ist es unerlässlich, dass ich als Einkäufer auch über die rhetorischen Mittel verfüge und diese beherrsche. ►►

### Das sollten Sie beachten:

- ▶ Wenn Sie Druck auf Ihren Verhandlungspartner ausüben, müssen Sie mit Gegendruck rechnen.
- ▶ Lassen Sie sich nicht auf Nebenschauplätze abdrängen. Behalten Sie den roten Faden in der Hand.

- ▶▶ Eine zielgerichtete Kommunikation kann man mit einem Navigationsgerät für das Auto vergleichen, denn es
  - ▶ bestimmt meine geographische Position durch Satelliten-Ortung,
  - ▶ legt mein Fahrtziel fest,
  - ▶ berechnet den direkten Weg zu meinem Ziel,
  - ▶ führt das Fahrzeug zu meinem Ziel und
  - ▶ hält immer den optimalen Kurs.

Den Verhandlungspartner zum Ziel führen

So wie wir mit dem Navigations-system von einem Ort zum anderen geleitet werden, so ist es als Einkäufer unsere Aufgabe, unseren Gesprächspartner mit unserer Vorgehensweise zu unserem Ziel zu führen. Um dies zu erreichen, bieten sich acht Navigationsmethoden an:

- ▶ Fragetechnik
- ▶ Hypothesen
- ▶ Aktives Zuhören
- ▶ Abschlusstechnik
- ▶ Verbales Spiegeln
- ▶ Anerkennungstechnik
- ▶ Rhetorische Bilder
- ▶ Einwandbehandlung

Wie Sie diese Methoden erfolgreich anwenden, erläutere ich in der nächsten Ausgabe. ■

### KONTAKT:

Peter Troczynski  
 Trainer und Berater für Einkäufer  
 Tel.: +49 (0) 28 58/76 82  
 Fax: +49 (0) 28 58/83 61 33  
 E-Mail: troczynski@ctpt.de  
 Internet: www.ctpt.de

## Asiengeschäft: Risiken nicht unterschätzen

Deutsche Unternehmen sind zunehmend von Lieferungen aus Asien abhängig. Doch nur wenige Firmen hätten sich ausreichend mit den Risiken ihres Asien-Engagements auseinandergesetzt, schreibt der Risikomanagement-Dienstleister Marsh in einer aktuellen Studie. Asien besitzt demnach ein deutlich von Europa und Nordamerika abweichendes Risikoprofil: Zu gesellschaftlich bedingten Risiken wie dem vielerorts mangelnden Rechtsschutz und knappen Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt kämen Asien-spezifische Naturrisiken wie Taifune, Tsunamis oder großflächige Flutkatastrophen.

Das rechtliche und regulatorische Umfeld einer Asien-Investition unterliege in vielen asiatischen Ländern ganz anderen Bedingungen als in den westlichen Industrienationen, heißt es weiter. Einer Umfrage der American Chamber of Commerce in Schanghai aus dem Jahr 2004 zufolge fühlen sich 90% der ausländischen Unternehmen von schwammigen Gesetzen, mangelnder Transparenz und Bürokratie behindert. 75% gaben an, negativ vom unzureichenden Schutz des geistigen Eigentums in China betroffen zu sein. Jeweils etwa 70% der befragten Unternehmen haben außerdem Schwierigkeiten bei der Durchsetzung vertraglicher Vereinbarungen und mit der Korruption im Lande.

Mangelhafte Infrastruktur in vielen Ländern

Aber auch in Indien muss mit Problemen beim Schutz geistigen Eigentums gerechnet werden – so schätzt die Alliance against Intellectual Property Theft, dass 20 bis 30% der in Indien gefertigten Autoteile illegale Nachahmungen sind. „Derartige Risiken müssen unbedingt von jedem Unternehmen identifiziert und auf ihre möglichen Auswirkungen hin untersucht werden“, rät Rolf Cyrus, Geschäftsführer von Marsh in Deutschland. „Nur wer Risiken wie den möglichen Diebstahl geistigen Eigentums oder potenzielle Verlus-

te durch Behördenwillkür kennt, kann sich auch dagegen absichern.“

Risiken entstehen demnach auch aus der in vielen Ländern sehr schlechten Infrastruktur, vor allem auf den Philippinen, in Indonesien und China. Nach einer Schätzung der Weltbank gibt es in Asien einen Investitionsrückstand bei Infrastruktureinrichtungen von 1.000 Mrd USD. Dieser Rückstand bedeute, dass der Ausfall der wenigen bestehenden und überlasteten Infrastruktureinrichtungen im Katastrophenfall nicht kompensiert werden kann.

Risiken müssen quantifiziert werden

Um die Risiken beim Zukauf aus Asien oder bei der Produktion in asiatischen Ländern in den Griff zu bekommen, empfiehlt Marsh, zunächst die finanzielle Abhängigkeit von Lieferausfällen zu quantifizieren. Dann sollte eine akzeptable Risikotoleranz-Schwelle festgelegt werden. Mit öffentlich zugänglichen Daten ließen sich Risiken, etwa für Naturkatastrophen, quantifizieren. Mittels regelmäßiger, durch einen Fragebogen gestützter Werksbesuche könnten lokale Risiken besser eingeschätzt werden. Wo Risiken erkannt würden, müssten diese detailliert untersucht und risikomindernde Maßnahmen eingeleitet werden, heißt es abschließend.

▶ Für weitere Informationen:  
[www.marsh.de](http://www.marsh.de)

DOWJONES

### Stahl Monitor Märkte/Preise/Trends

Erfolgreicher verhandeln durch mehr Transparenz im Stahlmarkt!

**Jetzt kostenlos testen!**

Mehr Informationen erhalten Sie unter  
 Tel.: +49 (0) 69/2 97 25-1 62 oder  
[www.djnewsletters.de](http://www.djnewsletters.de)