

Wettbewerbsfaktoren: 8 Verhandlungssicherheit

Zum Geleit

Eigene Interessen bzw. die des Instituts gegen die Erwartungen oder gar Interessen der Kunden durchzusetzen, fällt Kundenberatern in der Regel schwer:

- Kann der Kunde sich wirksam wehren, tut er das. Dann sind Zugeständnisse unvermeidlich.
- Kann der Kunde sich nicht wehren, plagt den Kundenberater das schlechte Gewissen oder die Sorge um die harmonische Kundenbeziehung. Die ist ihm nämlich wichtig.

Am Ende gewinnt fast immer der Kunde. Das soll er auch, solange das nicht auf Kosten des Beraters bzw. des Instituts geht.



Verhandlungsziele / Anwendungsfelder

Verhandlungssicherheit betrifft auf Kundenebene alle betriebswirtschaftlichen Erfolgstreiber:

Erlösseite

- ✓ Volumenziele: Der Kunde soll z.B. die Kontoumsätze bei Ihnen analog Ihrer Quote im Kreditgeschäft erhöhen
- ✓ Produktnutzungsziele: Der Kunde soll z.B. unter seiner KK-Linie neben Inlands- auch Auslandszahlungen abwickeln
- ✓ Preise: Sonderkonditionen müssen ausgesetzt werden, weil die Kundenverbindung sie nicht länger rechtfertigt

Kostenseite

- ✓ Arbeitskosten / Effizienzziele: z.B. Erhöhung des Tageslimits via Portal, ohne den FKB / die Assistenten zu behelligen
- ✓ Risiko- und Eigenkapitalkosten: z.B. Belassungserklärung für Gewinn- und Gesellschafterkonto zur Ratingverbesserung

Verhandlungsposition und Verhandlungstaktik

Die Verhandlungstaktik folgt der Verhandlungsposition. Über letztere machen sich Kundenberater zu selten Gedanken, weshalb sie in der Verhandlung routinemäßig diejenige Methode verwenden, die ihnen intuitiv am liebsten ist. Bei Männern ist das die Taktik der Argumentation. Sie stellt die geringsten Anforderungen an die soziale Kompetenz und fordert Männer da, wo sie sich stark wännen: im Hirn.

Tatsächlich gibt es aber *drei* Verhandlungstaktiken:

- 1) Verhandlungsposition: stark (ich bin meinem Verhandlungspartner überlegen)
 - Verhandlungstaktik: liebevolles Diktat (ich bestimme, was wie gemacht wird)
- 2) Verhandlungsposition: ausgeglichen (ich bin mit meinem Verhandlungspartner auf Augenhöhe)
 - Verhandlungstaktik: kundenorientierte Argumentation (ich überzeuge mit relevanten Vorteilen¹)

¹ Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler

- 3) Verhandlungsposition: schwach (ich bin meinem Verhandlungspartner unterlegen)
➤ Verhandlungstaktik: Bitten (ich bitte um Hilfe, Entgegenkommen, einen Gefallen)

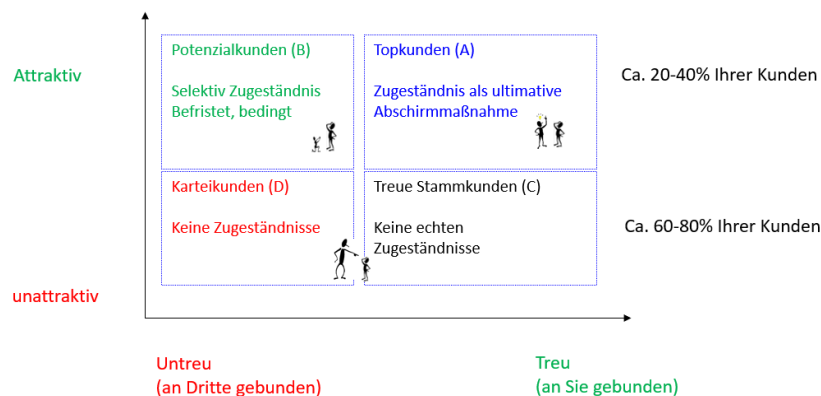


Während Nr. 2 hauptsächlich auf Logik basiert und gern mit Musterrechnungen einhergeht (Hirn), fordern die Nrn. 1 und 3 mehr Sozialkompetenz (Herz):

- Ein Diktat muss so kommuniziert werden, dass sich der Kunde nicht drangsaliert oder gar übel ausgenutzt fühlt. Das kann sonst zum Bumerang werden.
- Eine Bitte ist eine Interaktion auf der rein persönlichen Ebene. Mit Bitten tun sich (vor allem männliche) Betreuer trotz enger persönlicher Beziehungen mit ihren Kunden schwer.

Verhandlungspositionen im Kundenportfolio

Grundsätzlich gilt „The Golden Rule“: I have the gold, I make the rules². Kunden ohne Ertragspotenzial fehlt das Gold. Folglich haben sie in aller Regel keine starke Verhandlungsposition. Die stärkste Position haben B-Kunden.



Aber auch in den attraktiven Segmenten (A und B) gibt es Umstände, die die Verhandlungsposition des Kunden schwächen können, z.B.

- Eilbedürftigkeit
- Komplexe Firmenstruktur, lückenhafte Dokumentation
- Keine freien Sicherheiten für Dritte, Nachfinanzierung bei Immobilienkrediten
- Ratingverschlechterung, Branchenkrise (Bauträger, Automotive)

² Wer die Musik bezahlt, bestimmt die Musik

- Unsicherheit bezüglich / Fortfall etablierter Finanzierungspartner (Unicredit / Commerzbank)
- Bestehende vertragliche Absprachen / Bequemlichkeit

Pest oder Cholera

Den meisten Kundenbetreuern sind zwei Dinge wichtig („Motivatoren“):

- 1) Abschlüsse (persönliche Erfolge)
- 2) Kundenbeziehung (Lob, Harmonie, Respekt)

Verhandlungsziele, die von den (mutmaßlichen) Kundenwünschen abweichen, gefährden diese Motivatoren umso mehr, je anspruchsvoller sie sind. Es besteht die latente Gefahr, dass sich der Kunde wehrt.

- Er droht damit, das Geschäft woanders zu machen
- Er stellt die harmonische Beziehung infrage (meckert)

So kann es passieren, dass der Kundenbetreuer in eine Zwickmühle gerät:

- Er beharrt auf seiner Forderung, verliert aber das Geschäft
- Er rückt von seiner Forderung ab, verliert aber sein Gesicht

Diese Zwickmühle gilt es zu vermeiden. Ambitionierte Verhandlungsziele setzt sich deshalb, wer die Methode beherrscht, sie durchzusetzen. Das ist wie auf der Ski- oder MTB-Piste: wer schwarze Pisten nicht beherrscht, fährt lieber rote oder blaue. Wer sie beherrscht, hat sogar einen besonderen Kick in technisch anspruchsvollem Gelände. Wer gern schwarze Pisten fährt, weil er es kann, verhandelt mit dem Kunden, wer blaue Pisten bevorzugt, verhandelt mit dem Kompetenzträger.³



Verhandlungstaktik in der Praxis

Von allen Trainings, die [meine Partner und ich](#) anbieten, ist das [Verhandlungstraining](#) das am häufigsten gebuchte. In früheren Traktaten habe ich Beispiele aus der Coachingpraxis beschrieben. Wenn Sie es also etwas konkreter wünschen: <https://t-toeller.de/veroeffentlichungen> (Rubrik: Verhandlungssicherheit). Was stets gilt: Die Verhandlung eines wichtigen Verhandlungsziels muss und kann geplant werden. Wer unvorbereitet in eine Verhandlung hineinstolpert, darf sich nicht über schlechte Ergebnisse wundern. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem [Plan B](#) zu, der dem Kundenbetreuer einen Rückzug ohne Gesichtsverlust ermöglicht und damit seine Sicherheit stärkt (Exit-Strategie).

Verräterische Sprachmuster

„Wir als Sparkasse / Volksbank Musterstadt würden es grundsätzlich sehr begrüßen, wenn sie uns im Zahlungsverkehr etwas stärker berücksichtigen würden.“

³ „Angesichts der langjährigen, angenehmen und störungsfreien Zusammenarbeit, der gebotenen Teilbesserung und der Bedeutung des Kunden als wichtiger Multiplikator wird beantragt, die ratingbedingt gebotene Erhöhung der Finanzierungsmarge vorerst zurückzustellen, zumal das laufende Geschäftsjahr angabegemäß deutlich über dem schwachen Vorjahr liegen wird.“

- „Wir“ ist eine anonyme Menschenmenge, in oder hinter der es sich gut verstecken lässt
- „Wir als xyz-Bank“ ist eine noch anonymere juristische Person
- „würden“ ist der Konjunktiv II. Dazu lese ich im Web: „Der Konjunktiv II wird als Ausdruck der Nichtwirklichkeit verwendet. Die Formen des Konjunktivs II kennzeichnen eine Aussage als unwirklich oder unreal und als nur vorgestellt.“ Damit ist eigentlich alles gesagt.
- „grundsätzlich“ und „etwas“ sind Weichmacher. Sie nehmen der Forderung eine mögliche Schärfe, zugleich aber auch ihre Verbindlichkeit.

Wenn auch die meisten Kunden solche Sprachmuster nicht bewusst wahrnehmen, befürchte ich doch, dass Betreuer, die solche Sprachmuster verwenden (Wir, Konjunktiv II, Weichmacher) ihren Verhandlungspartner eher zu unbewusstem Widerstand einladen als solche, die geradeaus formulieren: Ich-Form (= offenes Visier), Indikativ.

Wenn die Führungskraft Kompetenzträger ist

Ich habe den Bereich zuletzt schon beleuchtet ([Wettbewerbsfaktor 7: Preise](#), Seite 3). Deshalb hier nur noch so viel: Wenn es für den Kundenbetreuer einfacher ist, beim Kompetenzträger ein Zugeständnis gegenüber dem Kunden auszuhandeln, als beim Kunden ein Nein zum Zugeständnis, dann führt der normale Weg über die blaue Piste zum Kompetenzträger. Der sollte seinem Mitarbeiter künftig 3 Fragen stellen:

- 1) Müssen wir das?
- 2) Was kostet uns das?
- 3) Was kriegen wir dafür im Gegenzug?

Ein Schelm, wer behauptet, beim Vorstand gebe es die günstigsten Konditionen; Kunden sollten deshalb lieber gleich mit Hans, nicht mit Hänschen sprechen. Wie ist es im Krankenhaus? Chefarzt kostet extra.

Im nächsten Essay geht es um Verkaufstalent / Abschlussicherheit.

Kelkheim, im Oktober 2024

Thomas Töller

<https://t-toeller.de>

<https://see-360.de>

In der Reihe "Wettbewerbsfaktoren" bisher erschienen

| | |
|-----------------|---|
| Dezember 2023: | Alle Wettbewerbsfaktoren im Überblick |
| Januar 2024: | Wettbewerbsfaktor 1 Kontaktmanagement |
| Februar 2024: | Wettbewerbsfaktor 2 Beratungsinitiative |
| März 2024: | Wettbewerbsfaktor 3 Anbahnungskompetenz |
| April 2024: | Wettbewerbsfaktor 4 Produktqualität |
| Mai 2024: | Wettbewerbsfaktor 5 Risikokompetenz |
| Juni 2024: | Wettbewerbsfaktor 6 Prozesse |
| September 2024: | Wettbewerbsfaktor 7 Preise |