

Verhandlungsführung

So punkten Sie mit gezielten Fragen

Von Peter Troczynski



Ein gutes Einkaufsgespräch kommt nicht ohne Fragen aus, denn Fragen sind eines der wichtigsten Kommunikationsmittel überhaupt, sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene. Der Einsatz richtiger Fragetechniken hilft dem Einkäufer, die Informationen zu bekommen, die er für seine Verhandlungsführung braucht. Zudem sprechen wir mit den richtigen Fragen die Beziehungsebene unseres Gesprächspartners an, weil das Fragen letztlich auch unser Interesse an

den Meinungen unseres Gesprächspartners ausdrückt. Sie sollten diese Fragetechniken beherrschen, denn nur mit ihnen werden Sie zu Ihrem Ziel kommen. Die entscheidenden Frageformen im Einkaufsgespräch zu kennen und zu wissen, wie man sie anwendet, ist somit entscheidend für Ihren Einkaufserfolg.

Als wichtigste Frageformen gelten die offenen Fragen, Alternativfragen, geschlossene Fragen und Spezialfragen, die sich aus den vorgenannten Frageformen ableiten. Diese Frageformen, immer in Verbindung mit weiteren Navigationsmethoden wie z.B. der Anerkennungstechnik oder in der Kombination Hypothesen-Aussage-Offene Frage, sind rhetorische Mittel, mit denen Sie Ihren Gesprächspartner positiv manipulieren oder – anders ausgedrückt – zu Ihrem Ziel führen können.

Mit offenen Fragen holen Sie Informationen über Meinungen, Ansichten, Hintergrundwissen des Gesprächspartners oder persönliche Belange ein. Ihr charakteristisches Merkmal ist ihre Knappheit und Kürze. Offene Fragen beginnen immer mit den Fragewörtern: Wer, Wie, Was, Wann, Wo, Welche, Womit. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie vom Gesprächspartner nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können. Somit bekommen Sie mit einer offenen Fragestellung mehr als nur eine Information, denn Sie bringen Ihren

Gesprächspartner damit zum Reden. So erfahren Sie viel über Meinungen, Hintergründe, Erwartungen und Motive Ihres Gesprächspartners.

Zusätzliche Informationen mittels offener Fragen

Der Einsatz von offenen Fragen bietet Ihnen viele Vorteile. Es kommt zu einem Dialog. Außerdem regen offene Fragen zum Nachdenken an. Aus den Antworten ergeben sich eine Vielzahl von zusätzlichen Informationen und neue Gedanken. Offene Fragen lassen Ihnen somit Freiräume in der Formulierung von Antworten, und sie eignen sich optimal für jede Verhandlungssituation.

Bei der Beachtung der sieben „W's“ sollten Sie sich jedoch nicht zu unüberlegten Fragen verleiten lassen, die nicht zu der erschöpfenden Auskunft führen, die Sie damit beabsichtigt haben. Nehmen wir als Beispiel die Frage „Wie geht es Dir?“ In der Regel erhalten Sie Antworten wie „Gut“ oder „Es geht so“. Das sind sicher keine Antworten, die zielführend sind. Am

Beispiel einer konkreten Gesprächssituation möchte ich dies verdeutlichen.

In Gesprächen mit Lieferanten stellen Einkäufer häufig Fragen wie „Wie hoch ist Ihr Umsatz?“ oder „Wie viele Mitarbeiter sind bei Ihnen in der Produktion beschäftigt?“ Wie würden Sie diese Frage beantworten, wenn Sie an Stelle des Lieferanten wären? In fast 100% aller Fälle – das ist meine Erfahrung – wird die Antwort eine Zahl sein, zum Beispiel 80 Millionen Euro oder 120 Mitarbeiter. Wenn Ihnen diese Aussage ausreicht, ist es sicher nicht falsch, die Frage so zu formulieren. Mit einer anderen Formulierung könnten Sie jedoch viel mehr Informationen bekommen, nämlich Hintergrundinformationen, die für Sie interessanter sind.

Beachten Sie: „Die Qualität meiner Frage bestimmt die Qualität der Antwort!“ Es liegt also an Ihnen, wie Sie Ihre Gespräche führen.

Sie könnten etwa fragen: Wie genau sieht Ihre Umsatzentwicklung in den vergangenen beiden Jahren aus? Hier kann der Lieferant in der Regel nicht mit einer einzigen Zahl aufwarten, sondern er wird diese Frage ausführlicher beantworten. Der Vorteil für Sie liegt klar auf der Hand: Ihnen werden mögliche Tendenzen – steigender oder rückläufiger Umsatz – mitgeteilt, die für Sie aufschlussreicher sind als reine Zahlenangaben. So könnten Sie aus der Information, dass die Umsätze sinken, schließen, dass für den Verkäufer dieses Geschäft enorm wichtig ist. Aber Vorsicht bei solchen Vermutungen! Es gehört Fingerspitzengefühl dazu, um sie aus den Aussagen Ihres Gesprächspartners abzuleiten.

Die Frage nach den Mitarbeitern in der Produktion sollten Sie besser so formulieren: Wie hat sich die Mitarbeiterzahl in Ihrer Produktion entwickelt? Auch aus der Antwort auf diese Frage lassen sich bestimmte Tendenzen ableiten, aus denen Sie Ihre Schlüsse ziehen können. ►►

► Sie sollten allerdings berücksichtigen, dass eine Aneinanderreihung von offenen Fragen beim Gesprächspartner schnell den Eindruck erwecken kann, in einem Verhör zu sitzen. In diesem Fall bietet sich der Einsatz der Anerkennungstechnik an. Lob und Anerkennung kommt beim anderen immer gut an, denn bei der Arbeit bleiben sie häufig versagt – was zu Frust, Demotivation und negativem Denken führen kann. Ihrem Gesprächspartner geht es sicher nicht anders.

Mit der Anerkennungstechnik überraschen Sie ihn positiv und fördern ein zielführendes Gesprächsklima. Wenn Sie dagegen kritisieren, verschlechtern Sie die Situation, weil Sie Druck aufbauen. Bringen Sie Ihre Anerkennung zum Ausdruck, zum Beispiel so:

Einkäufer: Wie genau sieht Ihre Umsatzentwicklung in den vergangenen beiden Jahren aus?

Verkäufer: Wir haben in diesen Jahren eine Steigerung von 10% zu verzeichnen.

Einkäufer: Das finde ich toll, das ist heutzutage ungewöhnlich. Was genau waren denn die wesentlichen Gründe für diesen Erfolg?

Mein Gesprächspartner wird es dankbar aufnehmen. Selbstverständlich schließe ich an eine Anerkennung eine Frage an, um das Gespräch weiter in meine Richtung zu lenken. Hierzu bieten sich einige Formeln an:

- Ich finde es toll, dass Sie es direkt auf den Punkt bringen.
- Ihre Idee ist fabelhaft.
- Das macht ihnen so schnell keiner nach.
- Fachmann bleibt Fachmann, Sie sind voll im Thema.
- Sie treffen genau meine Wünsche.

Fazit: Gezielt, das heißt der Situation entsprechend und gekonnt eingesetzt, leiten Sie mit Ihren Fragen und Anerkennungstechniken das Gespräch. ■

KONTAKT:

Tel.: +49 (0) 28 58/76 82

E-Mail: troczynski@ctpt.de

ICSO setzt Standards für Container-Sicherheit

Mehrere internationale Konzerne haben in Brüssel die International Container Security Organisation (ICSO) mit dem Ziel gegründet, global anwendbare Sicherheitsstandards für den Containerverkehr zu entwickeln. Zu ihnen gehören die Unternehmen Siemens, General Electric, GreenLine Systems, JPMorgan Chase, Mitsubishi und Unisys. Zum Präsident wurde der Geschäftsführer der deutschen Studiengesellschaft für den kombinierten Verkehr (SGKV), Christoph Seidelmann, berufen.

Wie Seidelmann im Gespräch mit Dow Jones Newswires sagte, hofft er, bis zum Jahresende einen ersten Entwurf für neue Standards vorlegen zu können. Dieser wird seinen Worten zufolge aus drei Elementen bestehen. Zunächst müsse ein Anzeigegerät oder Electronic Seal für die Ladungskontrolle und Türbewegungen definiert werden, das Informationen digitalisiert. Dann gehe es darum, die Kommunikationsstruktur zwischen Containern und Lesegeräten an den Terminals festzulegen. Dies muss laut Seidelmann „in jedem Fall drahtlos erfolgen“.

Bluetooth bietet die größten Vorteile

Welche Technik dabei zum Zug kommt, ist im Augenblick allerdings noch unklar. Nach Ansicht des ICSO-Präsidenten bietet Bluetooth wahrscheinlich die größten Vorteile gegenüber RFID (Radio Frequency Identification) und satellitengestützter Kommunikation. Als letztes müsse dann eine Internetplattform entwickelt werden, auf der die Daten gesammelt werden und zu der nur Berechtigte Zugang erlangen.

Seidelmann strebt an, die Standards so zu definieren, dass verschiedene Anbieter Produkte dafür entwickeln können. Das soll Monopolen vorbeugen. Er will dabei die Zusatzkosten für Transportdienstleister in engen Grenzen halten. „Die Mehrkosten für Hardware pro Container-Fahrt

betragen etwa 30 USD.“ Technisch anspruchsvollere und teurere Lösungen sind nach Meinung von Seidelmann für Reeder und Transporteure nicht realisierbar.

ICSO will sich bei seiner Arbeit an den Vorgaben von USA und EU im Bereich der Transportkettensicherheit orientieren. Damit sollen länderübergreifende Lösungen gefunden werden. Für den ICSO-Präsidenten geht es nicht nur um neue Standards zur Bekämpfung von Terrorismus – dem Auslöser der Sicherheitsdiskussion – und Kriminalität. Denn trotz des riesigen Kontrollaufwandes sei bei der Container Security Initiative der USA „nicht ein einziges Mal etwas einschlägig Verdächtiges dabei gewesen“.

Ladung darf nicht angetastet werden

In den Blickpunkt komme vielmehr die Hochwertlogistik. Auch hier müsse darauf geachtet werden, dass Ladung weder ausgetauscht noch verfälscht werde. So müsse garantiert werden, dass gentechnisch unveränderter Mais vom Feld in Minnesota ohne Manipulationen zum Abnehmer in Europa gelangt. Wann es zur Einführung der Standards komme, sei noch offen. Erfahrungsgemäß erfolge eine Umsetzung umso schneller, je besser die Erfordernisse der Praxis berücksichtigt werden.

Lars Hoffmann, Dow Jones Newswires

- www.sgkv.de (Website der Studiengesellschaft für den kombinierten Verkehr)

Hinweis:

Dieser Ausgabe ist je eine Beilage des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME) und des Konferenzveranstalters Management Circle beigefügt.