

# ***Clever einkaufen***

**Gesammelte Erkenntnisse aus Theorie und Praxis  
von Klaus Klee**

## **Verhandlungstraining für motivierte Beschaffer**

### **Teil 2**

Jetzt kommt auch noch ein Besucher!	2
Mit wem haben wir es zu tun?	3
Typische Verkäuferfragen	4
35 Tipps für Einkaufsverhandlungen	5
Die Bedeutung der Kommunikation	7
Die richtige Frageform	8
Frage- und Antworttechniken bei Lieferantenbesuchen	9
Problemlösungslieferanten	10
Kosten und Nutzen zuverlässiger Lieferanten	11
Gruppendynamische Emotionalrhetorik	12
Ist das bisherige Praxis?	13
Wie entsteht ein Kaufvertrag?	13
Abnahme, Inbetriebnahme, Gewährleistung	14

## Wir alle kennen die Situation:

Termine, Termine, Termine.... zu wenig Zeit... zuhause Probleme.... nichts läuft heute rund... und dann noch ein Besucher vor der Tür!

Unser erster Gedanke:

**„Jetzt kommt auch noch ein Besucher!“**



Auch wenn wir noch so genau unsere Termine planen und eigentlich kein Besucher unverhofft kommen dürfte, kann es passieren, dass ein unangemeldeter Besucher genau zum Thema passt, das wir gerade auf den Tisch bekommen haben. Also entscheiden wir uns dazu, mit ihm zu sprechen.

Jetzt gilt es, Ruhe zu bewahren, zu entspannen, Luft zu holen, denn in der Ruhe liegt die Kraft!

Also: **Unbekannten Besucher erst einmal einschätzen!**

# Mit wem haben wir es zu tun?

Aufbau und Pflege von Geschäftsverbindungen sind das Fundament der Einkaufspraxis. Ein agierender und marktaktiver Einkäufer wird die Stärken (und Schwächen) von Anbietern offensiv, aktiv, systematisch und zeitsparend ermitteln wollen. Denn bevor er Kunde wird, lernt er nur die eine Seite des Anbieters kennen: freundlich, servicebereit, alleskönnend, pünktlich-versprechend, preiswert, verständnisvoll, erfahren, großzügig und auftragshungrig. Die andere Seite erfährt er erst später.

Erfahrene, aktiv-beobachtende Einkäufer können ihre Besucher rasch klassifizieren:

- A-Besucher** sind solche, die Bedürfnisse erfragen, Problemlösungs-Alternativen vorschlagen, Nutzen bieten,
- B-Besucher** sind solche, die zwar Informationen bringen, aber die Auswertung und Anwendung dem Einkäufer überlassen,
- C-Besucher** sind "Schönwetterredner", die nur die Zeit in Anspruch nehmen und deshalb nutzlos sind.

Ob das Regelverhältnis **A = 20 %** **B = 30 %** **C = 50 %** der Besucher zutrifft?

Auch lassen sich Besucher nach ihrem persönlichen Verhalten gruppieren:

Da ist

- der **ANGEBER**, der mit der besten Qualität prahlt,
- der **FLIRTER**, der es mit den weiblichen Mitarbeitern besonders gut meint,
- der **MITLEIDERREGER**, der stets unangenehm klagend auf die "Tränendrüse" drückt,
- der **TAKTLOSE**, der kritisiert, statt zu helfen,
- der **SCHÜCHTERNE**, der weder zu sich noch zu seinem Angebot Vertrauen zeigt,
- der **ÜBERKLUGE**, der jede Diskussion gewinnen will.

Natürlich findet sich auch eine **wirkliche Verkäufer-Persönlichkeit**.

**Kennzeichen:** sympathisch, stets gut gelaunt, mit lebensbejahender Art des Auftretens, der versteht, mit Worten sparsam umzugehen, der es schafft - wie, ist kaum zu beschreiben -, den Einkäufer so zu überzeugen, dass dieser gern und freiwillig kauft.

Der Einkäufer wird deshalb die Fähigkeit trainieren, schnell und sicher "die Spreu vom Weizen" zu trennen.

Dazu nutzt er die richtige **Verhandlungstaktik**:

- **GEZIELT FRAGEN UND AKTIV HINHÖREN,**
- **AUS DEM GEHÖRTEN WIEDER FRAGEN FORMULIEREN UND WIEDER HINHÖREN,**
- **BEI UNVOLLSTÄNDIGER BEANTWORTUNG NACHFASSFRAGEN STELLEN,**
- **AUF KOMMENTARE VERZICHTEN,**
- **UNGEWÖHNLICHE FRAGEN STELLEN.**

Wer fragt, ist ein offensiver, aktiver und kreativer Verhandlungsführer.

**Wer fragt, LÄSST BIETEN !**

# Typische VERKÄUFERFRAGEN

Hier die bekanntesten „Eröffnungszüge“ der Verkäufer:

- Können Sie 10 Minuten zum Kennenlernen einer technischen Neuheit investieren?
- Was halten Sie von der technischen Neuheit, wenn sie Ihren Betriebsmitarbeitern eine Arbeitserleichterung bringt?
- Würden Sie Ihrem Betriebsratsvorsitzenden oder Ihrem Personalchef einen Gefallen tun, wenn Sie diese Anregung vermitteln?
- Welchen Einfluss können Sie durch diese Anregung auf Planungsüberlegungen Ihres Betriebes nehmen?
- Wie könnte eine arbeitserleichternde technische Neuheit am wirkungsvollsten präsentiert werden?
- Wäre es Ihnen möglich, die Mittlerrolle zu übernehmen?
- Was halten Sie von dem Argument "Schutz vor Risiko"?
- Wie sehen Sie das Problem "Humanisierung von Arbeitsplätzen" generell?
- Welche Erfolge hatten Sie bereits mit der Beseitigung von Routinearbeiten?
- Könnten Sie mit einem Erfolgsbeispiel aus dem Einkauf andere Bereiche ansprechen?
- Wie bedeutungsvoll werden Kostensenkungsprogramme eingeschätzt?
- Würden Sie Arbeitserleichterungen einführen können, wenn Sie zusätzlich den Vorteil von Kostensenkungen bringen?
- Was müsste Ihnen ein neues Verfahren zur Arbeitserleichterung bringen?
- Was ist Ihnen eine Arbeitserleichterung wert?
- Was halten Sie von einer gemeinsamen Nutzen-Kosten-Analyse?
- Haben Sie eine gute Lösung Ihrer Betriebshygiene in Ihrem Haus?
- Sind Sie mit der Leistung Ihrer Gabelstapler zufrieden?
- Darf ich Ihnen zeigen, wie Sie Ihre Routinearbeit im Schreibdienst erleichtern?
- Wollen Sie die langen Transportzeiten in Ihrer Fabrik kürzen?

# 35 Tipps zu Einkaufsverhandlungen

1. Bereiten Sie sich gründlich vor, damit Sie den Sachverhalt völlig beherrschen und es keinen Punkt gibt, den Ihr Verhandlungspartner besser kennt als Sie.
2. Prägen Sie sich Ihre Argumente und Fragen ein.
3. Achten Sie auf einen günstigen Verhandlungsort.
4. Schmieden Sie kein kaltes Eisen, sondern sorgen Sie zunächst für eine freundliche, aufgelockerte Atmosphäre.
5. Stimmen Sie sich auf den Verhandlungspartner ein. Denken Sie an seine Probleme und nicht an Ihre eigenen. Versetzen Sie sich auf seinen Stuhl.
6. Begrenzen Sie den Verhandlungsstoff. Materialwust verwirrt, gibt zu viele Angriffsflächen.
7. Sorgen Sie für einen guten Start. Betonen Sie gleiche Auffassungen und gehen Sie von dem aus, was schnell einigt.
8. Hören Sie vor allem gut zu. Unterbrechen Sie Ihren Verhandlungspartner nicht sofort bei Unstimmigkeiten, sondern machen Sie sich Notizen. Äußern Sie sich immer erst dann, wenn die richtige Situation da ist.
9. Zeigen Sie, dass Sie sich erinnern, an Namen, Vorkommnisse, die den Verhandlungspartner erfreuen.
10. Reden Sie jeden mit Namen an, mit Berufs- und Standesbezeichnung.
11. Geben Sie Lob und Anerkennung, aber verwechseln Sie Liebenswürdigkeit nicht mit Katzbuckeln.
12. Zerpflücken Sie Einwendungen in verschiedenen Formulierungen. Das erlaubt Ihnen Wiederholungen und Steigerung der Gegenargumente.
13. Vermeiden Sie, dass sich Ihr Verhandlungspartner zu früh festlegt.
14. Lenken Sie das Gespräch durch Fragen. Suggestivfragen holen aus der Reserve. Fragen Sie möglichst so, dass Sie zustimmende Antworten erhalten.
15. Behalten Sie das Verhandlungsziel im Auge.
16. Gehen Sie elastisch vor, eine sture Marschrichtung versteift die Fronten.
17. Seien Sie glaubhaft, versprechen Sie lieber zu wenig als zu viel.
18. Setzen Sie nichts als bekannt voraus, sonst reden Sie vielleicht aneinander vorbei.
19. Sprechen Sie anschaulich und achten Sie auf die Wortwahl.
20. Verhandeln Sie diplomatisch, überreden Sie nicht, sondern geben Sie Ihrem Verhandlungspartner das Gefühl, aus eigenem Überlegen seine Entscheidungen zu treffen.

21. Lassen Sie sich nicht provozieren. Seien Sie nicht empfindlich und aufgeregt. In der Ruhe und Gelassenheit liegt die Kraft.
22. Kann Ihr Gewissen es ertragen, beantworten Sie Kränkungen mit Schweigen.
23. Halten Sie Abstand. Seien Sie weder plump-vertraulich noch demütig-unterwürfig.
24. Achten Sie auf Gesprächshöflichkeit. Sprechen Sie nicht, als hätten Sie törichte Wesen vor sich.
25. Lassen Sie Ihren Verhandlungspartner nicht warten, auch wenn Sie meinen, ihn dadurch zermürben zu können. Taktik besiegt Kanonen. Warten bringt oft auf böse Gedanken.
26. Bauen Sie goldene Brücken, erleichtern Sie Ihrem Verhandlungspartner den Rückzug, lassen Sie ihn sein Gesicht wahren.
27. Geben Sie von Ihren Gedanken und Absichten nie mehr preis, als Sie für Ihre Zwecke für nützlich halten.
28. Erkennen Sie frühzeitig die Gefahren des schrittweisen Entgegenkommens, der „Salamitaktik“.
29. Seien Sie in Kleinigkeiten großzügig. Zeigen Sie aber, dass Sie nicht aus Schwäche nachgeben, sondern weil Sie großzügig und zuvorkommend sind.
30. Geben Sie Irrtümer offen zu, Offenheit gibt Vertrauen.
31. Machen Sie nicht die Konkurrenz Ihres Verhandlungspartners schlecht oder veranlassen Sie ihn zu abwertenden Äußerungen.
32. Bleiben Sie immer im Gespräch. Machen Sie aber klar, dass Sie keine Zeit für Schönwetterredner haben.
33. Ziehen Sie sich stets gepflegt und seriös an. Es darf nie vorkommen, dass Ihr Verhandlungspartner besser angezogen ist als Sie.
34. Schieben Sie Verhandlungsmisserfolge nie auf besondere Umstände, den störrischen Partner, den Zeitmangel usw.-, sondern suchen Sie die Schuld bei sich selbst. Nur harte Selbstkritik hilft, Fehler zu vermeiden und in der nächsten Verhandlung erfolgreich zu sein.
35. Prüfen Sie die rechtliche Richtigkeit von Verhandlungsergebnissen und sichern Sie sich durch ein klares Verhandlungsprotokoll.

# Die Bedeutung der Kommunikation

Agierende Einkäufer erschließen Beschaffungsmärkte durch gezielte Besuche von Messen, Ausstellungen, Aktionen und Produzenten. Wir leben im Zeitalter des Informiert-seins. Entwicklungen von Technik, Kosten, Strategien, Distributionsnetzen, Organisation und Preisen erfordern häufigere Auseinandersetzungen "vor Ort."

Zwischen Information und Entscheidung gibt es immer engere Verknüpfungen. Informationen über Entwicklungen und Möglichkeiten bei verschiedenen Lieferanten beeinflussen Geschäftsverbindung und Kaufentscheidung, besitzen darüber hinaus aber auch Prestigewert und Unterhaltungswert, festigen die Erfahrung, ermöglichen den Blick in die Zukunft.

Eine Beschleunigung der Informationsgewinnung verlangt kurze Entscheidungswege und direkte Kommunikation.

Einkäufer brauchen deshalb die Freiheit, Lieferantenbesuche durchzuführen, wann sie wollen, zu wem sie wollen und warum sie dorthin wollen. Einkäufer sind bei Lieferantenbesuchen Repräsentanten der Stadt Maintal auf der Beschaffungsseite. Dauerhafte Geschäftsbeziehungen erhält nur der, der seine Geschäftspartner besucht und Partnerschaft pflegt.

Gespräche mit wichtigen Führungskräften in der Vertriebs-, Fertigungs- und Beschaffungsabwicklung sind genauso wichtig, wie Gespräche mit den Verantwortlichen für Entwicklung, Rationalisierung, Wertanalyse, Qualitätssicherung, Normung, Instandhaltung, Einkauf.

Die Kunst des richtigen Fragens und Antwortens bei Lieferantenbesuchen besteht darin, die maßgeblichen Fachleute zu spontanen Äußerungen zu veranlassen. Das Verhalten des Einzelnen ist meistens eine Widerspiegelung seiner seelischen Struktur. Derjenige, der stets Anerkennung sucht, formuliert weit ausholend, fast theatralisch, um dadurch die Aufmerksamkeit möglichst lange an sich zu fesseln.

Fachleute, die analytisch denken können, sind auch befähigt, ihre Aussagen in klarer, systematischer Form darzulegen.

Die Fragetechnik ist deshalb ein Wechselspiel zwischen ganz unterschiedlichen Situationen. Die Kunst des richtigen Fragens und Antwortens setzt das Zuhören-Wollen voraus. Es ist die besondere Fähigkeit des Einkäufers bei Lieferantenbesuchen, nach einer kurzen Frage durch aufmerksames HINHÖREN Informationen "einzukaufen".

Die Effektivität von Lieferantenbesuchen besteht

1. in der Pflege persönlicher Beziehungen und
2. im Einkauf von Informationen.

# DIE RICHTIGE FRAGEFORM

Derjenige, der die meisten Informationen wünscht, wird auch am meisten fragen. Wer die Fragetechnik beherrscht, ist der König im Gespräch. Wer fragt, führt und aktiviert den anderen und ist daher produktiv.

Deshalb ist die Fragetechnik der WICHTIGSTE Teil jeder Verhandlungstechnik, weil dadurch Wünsche, Probleme, Motive und Meinungen des Verhandlungspartners SCHNELLER erkannt werden. Der Fragende lässt außerdem die Verhaltensweisen des Verhandlungspartners in den Vordergrund treten.

Zwei grundsätzliche FRAGEFORMEN sind zu unterscheiden. Die geschlossene" Frage, die nur mit "JA" oder "NEIN" beantwortet werden soll und die "offene" Frage, die es dem Fragenden ermöglicht, in kurzer Zeit umfassende Informationen zu gewinnen.

Die offene Frage wird besonders bei Informationsgesprächen angewendet.

Offene Fragen ÖFFNEN den Verhandlungspartner. Wer dagegen den geistigen Horizont seines Verhandlungspartners von vornherein einengt, der baut schon zu Beginn seiner Verhandlung nur schwer überwindbare Hürden auf.

Die beste Kommunikation wird erreicht, wenn beide Verhandlungspartner offene Fragen stellen und auf sie antworten. Der geschickte Verhandler ist aber auch daran zu erkennen, wie er geschlossene Fragen öffnet. Diese Taktik muss besonders INTENSIV trainiert werden.

Der Fragende hat stets den Vorteil, dass er für kurze Zeit „Luft holen kann“, um die Verhandlung erneut zu steuern und zu aktivieren. Er kann auch dem Verhandlungspartner Gelegenheit geben, etwas darzustellen, etwas zu bestätigen und SEINE Persönlichkeit aufzuwerten.

Fragen ist nur mit VOLLEM BLICKKONTAKT möglich. Die Fähigkeit des Verhandlungspartners, den Blickkontakt FREI und OFFEN anzuwenden zeigt, wie stark und selbstsicher sein Verhalten ist.



# Fragen beim Lieferantenbesuch

- Welchen Nutzen können Sie uns bieten?
- Welche Rationalisierungserfolge hatten Sie bisher?
- Haben Sie Ihre Organisation verbessert?
- Wollen Sie klagen oder verkaufen?
- Welche Preiserfolge hatte Ihr Einkauf in der vergangenen Zeit?
- Wie wollen Sie unsere Geschäftsverbindung verbessern?
- Haben Sie es mal mit Wertanalyse versucht?
- Was halten Sie von Preisstabilität?
- Lassen Sie Ihre Gemeinkosten ständig untersuchen?
- Wo haben Sie Rationalisierungsschwerpunkte bei den Gemeinkosten entdeckt?
- Können wir Ihnen helfen?
- Welchen Nutzen haben Sie durch die Preiserhöhung?
- Wollen Sie Ihre Konkurrenz stärken?
- Haben Sie bereits an Materialaustausch gedacht?
- Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter?
- Sind Sie bereit, für uns etwas Besonderes zu tun?
- Wie sehen Ihre zukünftigen Investitionspläne aus?
- Wollen Sie Ihre Kapazitäten erweitern?
- Bekommt unser Wettbewerb günstigere Konditionen?
- Was halten Sie von einer Einkaufskooperation?
- Wollen wir gemeinsam Wertanalyseobjekte untersuchen?
- Wollen Sie in Kauf nehmen, uns als Kunden zu verlieren?
- Was verstehen Sie unter Qualität?
- Haben Sie tüchtige Verkaufsberatungsingenieure?
- Wie ist Ihr Lieferservicegrad?
- Was halten Sie von einer Kooperation in der Entwicklung?
- Wie wollen Sie das Auftreten weiterer Reklamationen verhindern?
- Halten Sie sich für einen guten Lieferanten?

# Problemlösungs-Lieferanten

Problemlösungen einkaufen heißt ganz einfach, die Chancen des technologischen Fortschritts für den Menschen und seine Bedürfnisse nutzbar zu machen. Der Einkäufer steht so täglich im Spannungsfeld zwischen Problemen der Bedarfsträger einerseits und Lösungsmöglichkeiten durch Lieferanten andererseits.

Die vielfach vorgebrachte Meinung, der Einkauf habe vorgeschriebene Produkte und Qualitäten einzukaufen - und dabei die günstigsten Preise und Bedingungen zu verhandeln - ist bei dieser neuen Betrachtungsweise überholt. Wenn der Einkäufer den Problemlösungs-Lieferanten sucht, wünscht er Ideen und Initiativen und fördert die Aktivitäten zur Entwicklung und Einführung nutzenbringender Alternativen.

Jede Technik und jedes Produkt wird einmal durch Verbesserungen und Vereinfachungen abgelöst. Benutzer und Anwender erkennen neue Notwendigkeiten, neue Bedürfnisse und machen somit immer wieder neue Probleme. Je mehr und intensiver der Einkauf solche Entwicklungen erkennt und je mehr und intensiver Hinweise und Denkanstöße für die Nutzung von Neuerungen durch den Einkauf bereitgestellt werden, je wertvoller ist die Aufgabe, ständig Problemlösungs-Lieferanten zu aktivieren.

Problemlösungen sind **NUR** durch die Auswahl von Alternativen optimal. Einkäufer werden deshalb bereits bei der Ideensuche den Wettbewerb unter den Anbietern fördern. Der Einkauf einer Problemlösung ist der Einkauf von KNOW HOW.

Statt ein Produkt oder eine Leistung vergleichbar zu machen, geht es darum, die Unterschiede der Nutzen-Kosten-Verhältnisse so transparent zu gestalten, dass die beste Problemlösung sichtbar wird.

In der Praxis geben die Ansichten über die richtige Problemlösung zwischen den Beteiligten oft weit auseinander. Das liegt oft daran, dass jeder nur EINE bestimmte Vorstellung von der richtigen Problemlösung hat, also vorprogrammiert ist.

Die Aufgabe des Einkäufers in seiner Mittlerfunktion besteht nun darin, zwischen einer evtl. technischen Ideal-Konzeption und einer funktionalen Anwenderkonzeption ein Optimum zu finden.

Die Beziehungen des Einkaufs zum Beschaffungsmarkt lassen sich wesentlich erfolgreicher gestalten, wenn der Bedarfsträger die Mittlerfunktion des Einkaufs frühzeitig und vollständig nutzt, um den Wettbewerb zu öffnen.

Der verhandlungsgeschickte Einkäufer hat dann viel mehr Chancen, wenn er bereits beim Ideenwettbewerb **NUTZEN-PREIS-VERHÄLTNISSE** zur Alternative stellt.

Die Suche nach dem richtigen Problemlösungs-Lieferanten gestaltet sich erfolgreicher, wenn bei der Produktpräsentation die Einkäuferfrage kommt. "Und welches Problem wollen Sie dadurch bei uns lösen?"

# Kosten und Nutzen zuverlässiger Lieferanten

Jeder zuverlässige Lieferant erspart dem Einkauf Zeit, Kosten und - Ärger. Vertrauen ist die beste Basis einer Geschäftsverbindung. Termintreue gleicht einem Vertrauensbeweis, sie ergibt Vertrauen zu Terminzusagen für zukünftige Geschäfte.

Wenn Lieferanten bei Einkäufern eine permanente Terminunsicherheit erzeugen, schaden sie sich selbst. Einkäufer bevorzugen stets den zuverlässigsten Lieferanten.

Trotzdem gilt eine alte Erfahrung: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser! Jeder Lieferant muss Einkaufsterminkontrollen spüren. Das ist weniger eine Sache der Machtstellung des Einkäufers, sondern ein Ausdruck der zwischenbetrieblichen Kommunikation.

Jede Kaufentscheidung ist ein Optimierungsprozess von Qualität, Preis und Zuverlässigkeit. Bereits vor der Entscheidung informiert sich der Einkäufer über die innerbetrieblichen Verhältnisse des Lieferanten, wie die interne Terminabwicklung zwischen Planung, Konstruktion, Beschaffung und Produktion abläuft und gesichert ist.

Da die Sicherheit von Lieferterminen oft umgekehrt proportional zu den Beteuerungen über ihre Einhaltung steht, wird der Einkäufer in kritischen Fällen Fix-Geschäfte abschließen und über evtl. Folgekosten vorsorgliche Vereinbarungen treffen.

Jede Konventionalstrafe steht unabhängig von Folgekosten. Folgekosten sind direkte Schäden, wie Terminverfolgung, Produktionsumstellungen, Kundenärger und Kundenverlust.

Die Konventionalstrafe ist ein Mittel zur Terminsicherung.

Um Unstimmigkeiten über die Auslegung der Termineinhaltung zu vermeiden, verwendet der Einkäufer in diesen Fällen stets den Begriff **EINGANGSTERMIN**. Termine sind stets Verpflichtungen des Lieferanten zur Verfügbarkeit beim Kunden.

Termine sind ROTSIGNALE! - Wer rot überfährt, zahlt!

Setzt nach Terminüberschreitung die Terminverfolgung ein, sind jetzt entstehende Kosten uneingeschränkt vom Lieferanten verursacht und deshalb von ihm zu zahlen. Terminsicherungskosten sind Kontrollkosten des Einkaufs, Terminverfolgungskosten die Wiedergutmachungskosten durch den Lieferanten.

Wenn Terminmahnungen nach Überschreitung notwendig sind, dann agieren Einkäufer!

Ob fernschriftlich, telefonisch oder persönlich gemahnt wird, stets wird die psychologische Zange" angewandt. Die WENN .... DANN...-Regel in der Frageform ist die beste Veranlassungsmethode.

Zuverlässige Lieferanten sind das Spiegelbild guter Geschäftsverbindungen, aber auch einer guten Einkaufsleistung.

# Gruppendynamische Emotional-Rhetorik

Der Einkäufer muss lernen, aktiv und konzentriert mit allen Ausdrucksmitteln durch Selbstbegeisterung zu lernen und seine rhetorischen Fähigkeiten in der Gruppe zu steigern.

Wer IN der Gruppe seine rhetorischen Fähigkeiten entfalten kann, wird auch VOR der Gruppe begeistert reden können.

Ein gutes Training, begeistert reden und überzeugen zu können, ist die engagiert vorgetragene Erkenntnis aus den vorangegangenen Kapiteln.

- Ich habe mich fest entschlossen, ein verhandlungsgeschickter Einkäufer zu werden!
- Das ist mein felsenfester Entschluss!
- Und diesen Entschluss werde ich durchführen!
- Verhandeln ist für mich ein Element menschlichen Verhaltens, ein Element der ungeahnten Entfaltungsmöglichkeiten! Mein Ziel in jeder Verhandlung ist es, ein optimales Ergebnis, eine optimale Wirkung und damit einen optimalen Erfolg zu erreichen!
- Wer nur an seine eigenen Vorteile denkt, wird nie viel erreichen! Wer aber auch seinen Partnern echte Vorteile und einen echten Nutzen bieten will, wird immer und überall gern gesehen sein und – was noch viel wichtiger ist – er wird immer und überall erfolgreich sein!
- Ich werde stets die unterste Marktpreisgrenze herauszufinden suchen! Ich werde stets die Preisvorstellungen meiner Verhandlungspartner erfragen! Ich werde stets die Strategie anwenden, die den Bedürfnissen meiner Verhandlungspartner entspricht! Ich werde stets so verhandeln, dass jeder gewinnt!
- Wenn ich mich auf jede Verhandlung optimal vorbereite, kann ich mich auch optimal entfalten. Ich werde mich deshalb besonders im Zuhören üben und mich auf das konzentrieren, was gesagt wird! Nur derjenige, der die stillschweigenden Voraussetzungen seines Verhandlungspartner gründlich durchdenkt, kann die bessere Strategie entwickeln.
- Ich werde die Fähigkeit entwickeln, im Hier und Jetzt reaktionsschnell zu handeln! Ich werde auf jeden Stimmungsumschwung und jede Verhaltensänderung meiner Partner achten!
- Ich will ein wahrer Meister der Verhandlungskunst werden!
- Dazu bin ich immer bereit, an mir selbst und an meinen Fähigkeiten zu arbeiten und zu üben! Nur dadurch werde ich mein Ziel erreichen!

**Ich werde mein Ziel erreichen!**

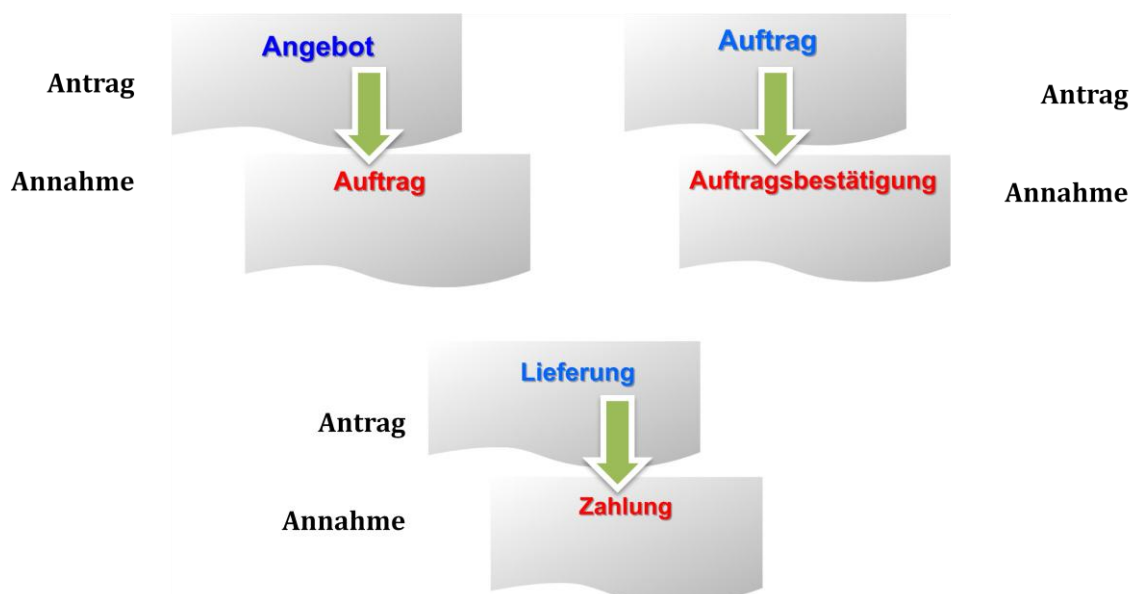
Hier noch einige Hinweise für das Tagesgeschäft:

## Ist das bisherige Praxis?

Vor dem Verhandeln hoher Werte werden die Rollen verteilt

- Auf den **Bedarfsträger** (Anforderer), der Wünsche hat und der vertritt, was benötigt wird,
  - Auf den **Lieferant**, der das Problem lösen kann und entsprechende Zusagen machen soll,
  - Auf den „**Verhandler**“, der zwischen Bedarfsträger und Lieferant vermittelt, Preise und Konditionen festlegt.
- **Es wird nie allein verhandelt!**
  - **Die Rollen werden zuvor hausintern abgestimmt!**
  - **Der Verhandler muss alle Spielräume kennen!**
  - **Der Verhandler ist (Ver-)Mittler und agiert taktisch neutral!**
  - **Der Bedarfsträger ergreift nie für den Lieferant Partei!**
  - **Ist das nicht der Fall, dann ist dringend etwas zu verändern!**

## Wie entsteht ein Kaufvertrag?



# Abnahme, Inbetriebnahme, Gewährleistung

- Bis zur Abnahme liegt die Beweislast für die ordnungsgemäße Lieferung beim Lieferanten.
- Nach der Abnahme kehrt sich die Beweislast um und der Kunde muss nachweisen, was nicht ordnungsgemäß ist.
- Die selbständige Inbetriebnahme kommt der Abnahme gleich.
- Ab der Inbetriebnahme greift nur noch die Gewährleistung.