

Guido Wenski

Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb

Grundlagen, Strategien und Tipps
für faire Geschäfte

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb

Guido Wenski

Lösungsorientiert verhandeln im Technischen Vertrieb

Grundlagen, Strategien und Tipps für
faire Geschäfte

 Springer Gabler

Guido Wenski
Guido Wenski Consulting
Burghausen, Deutschland

ISBN 978-3-658-27447-4 ISBN 978-3-658-27448-1 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-27448-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet Über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Manuela Eckstein

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Dieses Buch richtet sich an Verkäufer und Vertriebsmitarbeiter im *Business-to-Business*-Bereich. Trotz der Vielfalt an verfügbaren Quellen habe ich den Eindruck, dass beim Vertrieb industrieller Großanlagen (englisch *Capital Equipment*) Nachholbedarf besteht. Mein Ziel ist es, alle relevanten Aspekte zusammenzufassen und angehende oder erfahrene Vertriebsingenieure (*Sales Engineer* oder *Technical Sales Engineer*) in die Lage zu versetzen, sich ein umfassendes Bild der Anforderungen und Möglichkeiten zu verschaffen. Das Werk ist zugleich Anleitung und Praxisratgeber für Vertriebsingenieure, kann jedoch auch allen anderen Teilnehmern am Verhandlungsprozess – eventuell sogar auf Kundenseite dem verantwortlichen Einkäufer – Hilfestellung leisten und zusätzliche Denkanreize bieten.

Unter Anlagen (hier auch als *System* oder *Equipment* bezeichnet) werden im Folgenden technische Investitionsgüter primär für den industriellen Anwendungsbereich verstanden. Beispiele sind Produktionsanlagen im weitesten Sinne, Groß- und Messgeräte, Werkzeug-, Holzbearbeitungs- und Kunststoffmaschinen, Versorgungseinrichtungen, Chemie- und Elektroanlagen, ebenso Förder-, Antriebs-, Druck- und Papiertechnik usw. Ein exaktes Abstecken des Rahmens scheint nicht so bedeutend; wichtig ist, salopp gesagt, dass die Investitionsgüter technischer Art, teuer und individuell für den Kunden gefertigt sind.

Und damit sind wir bereits mitten drin in einer kurzen Vorschau, was Sie in diesem Buch erwartet. Natürlich ist es ratsam, sich zunächst mit den essenziellen Grundlagen der Verhandlungskunst und -technik zu befassen. Wir blicken dazu auf die Protagonisten am Verhandlungstisch und verschaffen uns einen Überblick über die wesentlichen Methoden des Verhandelns. Nach der Erklärung einiger elementarer Begriffe wie Strategie und Taktik, Verhandlungsobjekte, Needs und Wants sowie Akronymen wie BATNA, ZOPA und SMART werden drei eherne

Prinzipien des professionellen Verhandeln erläutert, die den Schlüssel zum Verkaufserfolg darstellen: sorgfältige Vorbereitung, nachhaltige Ergebnisse, konsequente Umsetzung.

Zur Bedeutung des ersten Punktes sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass der Großteil des möglichen Verhandlungserfolgs in der Vorbereitung erarbeitet werden muss. Und was nützt das vorteilhafteste Ergebnis, wenn es nicht für beide Seiten fair und damit nachhaltig ist und/oder wenn bei seiner Umsetzung in die Praxis geschludert wird. Weitere Tipps runden das notwendige Basiswissen ab – erwarten Sie jedoch bitte nicht, den Stein der Weisen darunter zu finden, der alle Ihre Verhandlungen rettet: Ein erfolgreicher Abschluss will mit viel Aufwand und Akribie erarbeitet werden. Dabei ist es hilfreich, dass gerade in einer Anlagenverhandlung ein Baukasten verschiedener Verhandlungsobjekte zum Tauschen zur Verfügung steht.

Doch kann sich der Vertriebsingenieur in seinen Leistungen und vor allem seiner Souveränität noch weiter verbessern, wenn er seine Komfortzone verlässt und über den Tellerrand hinausblickt. So gibt es etwa neben den klassischen Verhandlungsstilen weitere Arten von Verhandlungen, die ebenfalls von Bedeutung sind. Diese können durch das Wesen des Geschäfts (z. B. Großanlagenvertrieb durch Distributoren) oder das Umfeld bedingt sein (Verhandlungen unter Teilnahme einer „Öffentlichkeit“). Ein Kapitel über unsaubere Tricks in Verhandlungen setzt sich mit der Frage auseinander, was für die eigene Person abzulehnen oder in bestimmten Situationen gerade noch vertretbar ist. Abschließend werden die juristischen Aspekte des Vertriebs mit einer Diskussion der dabei getätigten Willenserklärungen und erstellten rechtlich relevanten Dokumente behandelt.

Ich möchte auf ein paar Formalien hinweisen, deren Erwähnung mir wichtig erscheint – eine Art Gebrauchsanweisung:

- Sie können dieses Buch wie einen Roman von vorne nach hinten systematisch durchlesen – so entgeht Ihnen nichts. Der Stoff ist allerdings modular aufgebaut, um das Studium einzelner Kapitel zu ermöglichen, ohne notwendigerweise chronologisch vorgehen zu müssen. (Das Buch wurde ja auch nicht chronologisch geschrieben.)
- Englisch ist in unserer modernen Geschäftswelt (und nicht nur dort) inzwischen die Lingua franca, und viele Termini in Technik und auch Verhandlungstheorie stammen aus dem Amerikanischen. Auf die Alternative, derartige Begriffe einzudeutschen, wurde im Text weitgehend verzichtet – Sie lesen *Compliance* statt „Regelbefolgung“, *Needs* und nicht „notwendige

Verhandlungsobjekte“ sowie *Red Herring* (ein Ablenkungsmanöver) als geeignetere Alternative zu „Bückling“. Zur Verdeutlichung sind diese Begriffe kursiv gedruckt, wenn sie erstmals im Text auftreten.

- Es werden zahlreiche Fallbeispiele und Verhandlungsszenarien beschrieben, die eine lebendige Darstellung des Stoffes unterstützen. Ich habe mich bemüht, das verhandlerische Allgemeinwissen (dafür lässt sich der schöne englischsprachige Begriff *Tribal Knowledge* verwenden) durch Praxisbeispiele (*Anecdotal Evidence*) vor allem aus dem Bereich des Anlagenvertriebs zu bereichern. Es handelt sich dabei um Episoden aus meiner Zeit als strategischer Einkäufer ebenso wie um Erfahrungen aus Diskussionen und Rollenspielen in Vertriebs- und Einkaufsschulungen sowie Schilderungen Dritter. Und ein weiterer Teil ist rein fiktiv. Das Ganze erstreckt sich über verschiedene Branchen, was allerdings am Kern der Sache oftmals wenig verändert. Natürlich sind alle Beispiele so verfasst und abgewandelt, dass die wahren Umstände und Schauplätze selbst für die Beteiligten kaum erkennbar sein dürften.
- Dies ist ein Buch, das meine und vor allem Ihre Kernkompetenzen als Vertriebsingenieur bzw. als Verkäufer, (Key) Account Manager oder Vertriebsleiter betrifft und auf meinen Erfahrungen und Einschätzungen als ehemaliger Einkäufer und jetziger Verhandlungstrainer basiert. Mit den empfohlenen Tipps und Kniffen können Sie, zur richtigen Gelegenheit eingesetzt, einen taktischen Vorteil erzielen, wobei Sie immer ethisch-moralisch einwandfrei und rechtlich sauber agieren sollten. Allerdings kann ich für die Wirksamkeit und die Folgen ihrer Anwendung weder eine Garantie noch eine Haftung jedweder Art übernehmen, es sei denn, ich hätte Ihnen vorsätzlich oder grob fahrlässig falsche Hinweise gegeben. Aber Sie werden selbst mit zunehmender Routine gut beurteilen können, was wann funktioniert – und was nicht.
- Da das Werk ein Praxishandbuch für Vertriebsingenieure sein soll, ist die Angabe von Originalquellen auf das Notwendigste beschränkt, und leicht zugänglichen Texten wurde als Referenzen der Vorzug gegeben.
- Im Sinne eines flüssigen Schreibstils habe ich (wie viele andere Autoren auch) darauf verzichtet, bei allen Personen betreffenden Angaben jeweils die männliche und weibliche Form anzusprechen, obwohl dies korrekt wäre.

Doch nun wünsche ich Ihnen viel Vergnügen beim Lesen und den entsprechenden Erfolg beim praktischen Anwenden der Inhalte dieses Buches. Vor allem erfahrenen Verkäufern wird einiges von dem, was sie im Folgenden lesen, vermutlich bekannt vorkommen. Aber lassen Sie sich überraschen: Auch diese

Spezialisten können mit Sicherheit den einen oder anderen Aspekt zur Kenntnis nehmen, der ihnen bisher doch nicht so klar oder geläufig war – dann hätte sich für mich das Vergnügen des Schreibens und für Sie die Investition in dieses Buch und die Lektüre gelohnt.

im Juli 2019

Dr. Guido Wenski

Inhaltsverzeichnis

1	Zum Einstieg ins Thema	1
1.1	Faire Problemlösungen	1
1.2	Verhandeln kann doch jeder	4
1.3	Professionelle Anlagenverhandler	7
1.4	Warum gute Verkäufer gute Einkäufer bevorzugen	10
1.5	Flexibilität in Verhandlungen	14
	Literatur	15
2	Das kleine ABC des Verhandlers	17
2.1	Drei Verhandlungsphasen und fünf Verhandlungsstile	17
2.2	Hartes Verhandeln gestern und heute	22
2.3	Das Harvard-Konzept des sachbezogenen Verhandelns	26
2.4	Strategie und Taktik	29
2.5	Needs und Wants	31
2.6	ZOPA, distributive und integrative Verhandlungen	34
2.7	Verhandlungsziele müssen SMART sein	36
2.8	Verhandlungsmacht	39
	Literatur	44
3	Vorbereitung einer Verhandlung	47
3.1	Der schwierigste Schritt: Kundenakquise	47
3.2	Gründe für eine schlechte Vorbereitung	52
3.3	Der Verhandlungsplaner: ein hilfreiches Formular	54
3.4	Organisatorische Vorbereitung	59
3.5	Das Verhandlungsteam	62
3.6	Inhaltliche Vorbereitung	66
3.7	Angebote schreiben	69

3.8	Profiling des Verhandlungspartners	74
3.9	Pareto-Prinzip und Eisberg-Modell	78
	Literatur.	80
4	Durchführung und Nacharbeiten	83
4.1	Vorbetrachtungen, bevor es los geht	84
4.2	Ablauf einer Vergabeverhandlung	85
4.3	Gestalterische Tipps: das Salz in der Suppe	90
4.4	Follow-up: einen Vertrag mit Leben füllen	99
4.5	Von Mannschaftssport und Schulungsausgaben	104
	Literatur.	107
5	Anlagenverhandlung und Baukastenprinzip	109
5.1	Das Paket besteht nicht nur aus dem Preis.	110
5.2	Transportklauseln.	114
5.3	Zahlungsbedingungen	118
5.4	Weitere Einflussfaktoren	122
5.5	After-Sales-Service	126
	Literatur.	128
6	Variationen in Vergabeverhandlungen	131
6.1	Distributorenverhandlungen.	132
6.2	Irrationale Verhandler.	134
6.3	Verborgene Motive.	144
6.4	Beteiligung höherer Ebenen und der Öffentlichkeit	149
	Literatur.	154
7	Unsaubere Verhandlungstricks	155
7.1	Verstehen, was abläuft	156
7.2	Betrug als absolutes No-Go	159
7.3	Verteidigung gegen psychologische Kriegsführung.	161
7.4	Emotionen in Verhandlungen.	165
7.5	Druck auf Positionen	169
7.6	Manipulative Tricks und Imponiertricks	174
7.7	Anwendung von Verhandlungstricks in der Praxis	180
	Literatur.	184
8	Juristische Aspekte im Verkaufsprozess	187
8.1	Verträge nach deutschem Recht.	188
8.2	Willenserklärungen und Stellvertretung	193
8.3	Relevante Dokumente beim Großanlagenvertrieb.	198

8.4	Allgemeine Geschäftsbedingungen	204
8.5	Mängelhaftung	205
8.6	Compliance und weitere juristisch relevante Aspekte	211
	Literatur	215
9	Praktische Umsetzungshilfen	217
9.1	Übersicht Verhandlungstipps	217
9.2	Verhandlungsfälle und Verhandlungsprotokoll	221
9.2.1	Verhandlungsfall „Anlagenverkauf“ (Lösungsvorschlag zu Abschn. 4.5)	221
9.2.2	Verhandlungsfall „Grundstückserwerb“ (Lösungsvorschlag zu Abschn. 6.3)	224
9.2.3	Verhandlungsfall mit „Teilnahme der Öffentlichkeit“ (Lösungsvorschlag zu Abschn. 6.4)	225
9.2.4	Vordruck Verhandlungsprotokoll zur Prüfung (Lösungsvorschlag zu Abschn. 8.3)	226
	Glossar	229

Über den Autor



Guido Wenski, promovierter Chemiker, wurde 1960 in Köln geboren. Er blickt auf fast 30 Jahre Industrieerfahrung im In- und Ausland zurück und ist Autor zahlreicher Patente zur Herstellung von Halbleiterwafern. Nach einer spannenden Zeit im Anlageneinkauf arbeitet er seit mehreren Jahren als selbstständiger Verhandlungstrainer und Unternehmensberater. Daneben bildet das Thema Selbstmanagement mit seinen unterschiedlichen Facetten einen weiteren Schwerpunkt seiner Schulungen.

Trainingsprachen in den Seminaren von Guido Wenski sind Deutsch und Englisch. Er wohnt in Burghausen.

Zum Einstieg ins Thema

1

- ▶ Wir wollen mit zwei wesentlichen Hinweisen für Ihre Arbeit als Vertriebsingenieur starten und uns ansehen, was eine industrielle Großanlage mit Druckerpapier gemeinsam hat, warum Vertriebsingenieure nicht zu perfekt sein sollten und wodurch ihnen schlechte Einkäufer Probleme bereiten können.

1.1 Faire Problemlösungen

Lassen Sie mich mit zwei wichtigen Hinweisen für Lieferantenvertreter insbesondere im technischen Bereich beginnen. Der erste:

- ▶ Kunden kaufen keine Produkte, sondern Problemlösungen.

Sie erwerben von Ihnen also in einer etwas weiter gefassten Denkweise beispielsweise keine Produktionsanlagen und Messgeräte, sondern Möglichkeiten zur Herstellung und Charakterisierung von Werkstücken. Und der zweite Hinweis:

- ▶ Ein Verhandlungsergebnis ist dann gut, wenn es von beiden Seiten als fair empfunden wird.

Dabei hilft es dem Anbieter, wenn vor allem seine Außendienstmitarbeiter den potenziellen Abnehmer von den Vorzügen und dem Wert seiner Produkte überzeugen können, damit dieser bereit ist, zu adäquaten, also fairen Bedingungen zu kaufen. Diese beiden Hinweise (oder Tipps) sind in ihrer Kombination der Leitfaden für dieses Buch.

Der Vertrieb industrieller Großanlagen, um den es hier gehen soll, stellt im Verkaufsbereich eine besondere Disziplin dar – für mich persönlich die Königsdisziplin schlechthin. Das liegt zum einen daran, dass es sich gewöhnlich um recht kapitalintensive Beschaffungsvorgänge handelt, die sich meist in der Größenordnung sechs- bis achtstelliger Eurosummen oder dem Gegenwert in anderen Währungen bewegen und entsprechend spannend sind. Da lohnt sich ein genaueres Hinsehen für alle am Geschäft Beteiligten. Andererseits stellen die Großanlagen sogenannte erklärungsbedürftige Produkte dar, die im Gegensatz zum Massengeschäft kundenbasiert auf der Basis von Spezifikationen oder Pflichtenheften hergestellt und (in Deutschland) nach dem Werkvertragsrecht mit seinen speziellen Normen vertrieben werden. Das bedeutet etwa, dass der Hersteller oder Vertreter erst dann seine Verpflichtungen erfüllt hat, wenn der Kunde das System formal abgenommen und nicht wie bei einem Geschäft unter den Vereinbarungen in einem Kaufvertrag bereits durch die Lieferung geleistet hat.

Die Welt des Verhandeln ist anregend, kurzweilig und facettenreich. Lehrbücher und praktische Ratgeber über Vertrieb und Verhandlungsführung sind in unterschiedlichsten Ausprägungen und Stilrichtungen erhältlich; davon können Sie sich im Internet ebenso wie beim Stöbern in einer gut sortierten Fachbuchhandlung oder Bibliothek sowie im Internet überzeugen. Das geht von Werken mit wissenschaftlichem Anspruch (im Folgenden exemplarisch einige Quellenangaben: hier Geiger 2008; Voeth und Herbst 2009; Helmold et al. 2019) über Fachbücher für Schulung und Praxis (Kellner 2000; Kutschenbach 2004; Ruhleder 2008; Schüller 2009; Portner 2010) bis hin zu E-Books für den Verkäufer (Düring et al. 2005; Peschke 2012) und populären Anleitungsbüchern für Jedermann (Donaldson 2008, 2009; Hopkins 2009) und findet seine Ergänzung in der umfangreichen englischsprachigen Originalliteratur (Karrass 1996; Malhotra und Bazerman 2007). Es sollte für jeden Interessierten etwas Passendes dabei sein.

Allerdings beinhalten diese Publikationen entweder eine allgemeine Darstellung der Themen Verkauf bzw. Verhandlung, oder sie decken Spezialgebiete wie den Harvard-Verhandlungsansatz (Fisher und Ury 1981; Fisher et al. 2006), das Verhandeln im Grenzbereich (Schranner 2001) oder Techniken für Juristen (Roehl o. J.) u. v. m. ab. Zugunsten einer umfanglichen Diskussion der Kernelemente wird darin oft auf die Behandlung von ebenfalls relevanten Randbereichen verzichtet. Eine Fülle von E-Books und Übersichtsartikeln, die im Internet kommen und gehen und teilweise ihre Fortführung in Druckwerken finden, ergänzen diese Sammlung. Darüber hinaus sind die zahlreichen Originalpublikationen – überwiegend in englischer Sprache – zu den genannten Themen in den renommierten Fachzeitschriften zu erwähnen, deren Ergebnisse teilweise in die Übersichtsdarstellungen einfließen. Die wenigen Werke, die sich mit dem

Vertrieb industrieller Großanlagen beschäftigen, beziehen sich in aller Regel auf die Einkäuferseite des Verhandlungstisches (Hofmann et al. 2012; Maucher 2013; Schmäh und Fein 2015, 2016) sowie auf Marketing-Aspekte des Industriegütervertriebs (Backhaus und Voeth 2010).

Zum besseren Verständnis des Folgenden soll bereits an dieser Stelle kurz umrissen werden, was Verhandlungen auszeichnet. Definitionen für den Begriff Verhandlung existieren in der Literatur zahlreiche, und an dieser Stelle soll das Rad nicht neu erfunden werden. Die Formulierung aus dem Online-Lexikon Wikipedia (Wikipedia 2019) erscheint recht gelungen:

► **Verhandlung** Eine Verhandlung ist eine Gesprächsform über einen kontroversen Sachverhalt, die durch gegensätzliche Interessen der Parteien gekennzeichnet ist und einen Interessenausgleich zum Ziel hat.

Dieser Prozess findet mit Hilfe von Kommunikation und Strategie statt mit dem Ziel, sich widersprechende Bedürfnisse von zwei oder mehr Parteien auszugleichen. An anderer Stelle liest man, eine Verhandlung ist ein Dialog in der Absicht, Meinungsverschiedenheiten zu lösen, eine Einigung über das weitere Vorgehen zu produzieren, einen individuellen oder kollektiven Vorteil zu bewirken oder Ergebnisse zu erzeugen, die verschiedenste Interessen befriedigen.

Verhandlungen finden im Geschäftsleben, bei Hilfsorganisationen, im Staats- und Verwaltungswesen, bei juristischen Vorgängen, zwischen Staaten sowie im persönlichen Umfeld wie Ehe, Scheidung, Kindererziehung und anderen Situationen des täglichen Lebens statt. Sie sind keineswegs das Privileg des modernen Managers, der nahezu ständig verhandelt. Professionelle Verhandler sind oft Spezialisten, wie Tarifvertrags-, Friedens- oder Geiselnahmeverhandler. Die hier dargestellten Themen betreffend weitgehend Verhandlungen zwischen zwei Parteien und konzentrieren sich auf Beschaffungsprozesse von Großanlagen im gewerblichen Umfeld. Typischerweise verhandeln dabei Vertriebsingenieure mit Einkäufern, wobei beide Seiten von Fachleuten aus anderen Abteilungen Unterstützung erhalten können – dies klingt nicht ganz so spektakulär wie die vorgenannten Bereiche, aber Sie werden sehen, dass es auch hier eine ganze Menge interessanter Erkenntnisse zu beachten und zu nutzen gibt. Sie werden in diesem Buch mit zahlreichen Tipps, Kniffen, Handlungsvorschlägen und Beispielen versorgt, die Ihre Position als Lieferantenvertreter verbessern. Allerdings gilt hier – wie in anderen Bereichen des Lebens ebenfalls – nicht unbedingt: Viel hilft viel.

Wir halten also fest: Es geht in einer Verhandlung primär darum, einen Interessenausgleich zwischen den Verhandlungsparteien zu erzielen, der, wie eingangs erwähnt, von den Beteiligten als fair empfunden werden sollte. Damit ist

allerdings kaum zu rechnen, wenn sich eine Partei über den Tisch gezogen fühlt. Es gilt, dies unter gleichzeitiger opportunistischer Nutzung seiner Verhandlungsmacht zu verhindern und weder Verhandlungstricks der Gegenseite zuzulassen noch selbst unsauber zu verhandeln. Nur dann gelingen gute und nachhaltige Abschlüsse in der genannten Größenordnung, und beide Seiten möchten auch in Zukunft wieder Geschäfte miteinander machen.

1.2 Verhandeln kann doch jeder

Was aufmerksame Eltern bereits vermutet haben, wird inzwischen in mehreren Studien bestätigt: *Kinder sind geschickte Verhandler*. Kinder verhandeln, und dies sogar bereits im Alter von zwei Jahren. Dabei geht es dann um Dinge wie länger aufbleiben oder was sie anziehen wollen (Brandis 2018). Und es ist erstaunlich, wie erfolgreich sie dabei sind. Bei Kindergartenkindern ist das Verhandlungskönnen gut zu beobachten, wenn es um Beziehungen geht oder darum, sich zu einigen, was als Nächstes gespielt wird. Sie sind bereits im Alter von drei bis vier Jahren fähig, Entscheidungen zu treffen und bei Meinungsverschiedenheiten miteinander zu verhandeln, und zwar ohne sich zu streiten oder gar handgreiflich zu werden. Auch Kinder argumentieren bei Diskussionen schon mit Worten und Gesten (Alvestad 2010). Andere Forscher zeigten, dass rebellische Kinder besser verhandeln können und fähiger sind, für ihre eigenen Interessen einzutreten. Die untersuchten Personen in der Testgruppe, die im Alter von zwölf Jahren Regeln brachen und die elterliche Autorität missachteten, erzielten 40 Jahre später im Mittel die höchsten Einkommen (Spengler o. J.).

Verhandeln scheint also keine so große Kunst zu sein, wenn der Mensch dies intuitiv zu beherrschen scheint und selbst Kinder Experten darin sind. Warum werden dann aber so viele Anfängerfehler gemacht, wenn Erwachsene vor der Herausforderung stehen, ihre Forderungen argumentativ durchzusetzen? Warum sind sie oft zu gehemmt zu sagen, was sie wollen, oder schießen andererseits mit unverschämten Forderungen weit über das Ziel eines Konsenses hinaus?

„Verhandeln kann doch jeder“, hört man vielfach von Zeitgenossen, wenn man äußert, man sei Verhandler von Beruf, etwa Vertriebsingenieur, Account Manager oder Einkäufer. Oder im *Merger & Acquisitions*-Bereich (M&A) in der Unternehmensberatung tätig. Die Selbstwahrnehmung des Kunden im Autohaus, des Urlaubers auf einem orientalischen Basar oder des Gewerkschafts- oder Arbeitgeberführers in einer nächtlichen Tarifverhandlung darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass professionelle Verhandlungen zum einen

von einer gewissen Erfahrung, zum anderen jedoch von der kompromisslosen Beherrschung des adäquaten Handwerkszeugs leben. In meinen Seminaren stelle ich als Eisbrecher gerne die Eingangsfrage, wie die Teilnehmer ihr Verhandlungskönnen auf einer Skala von eins bis zehn subjektiv einstufen. Dabei konnte ich wiederholt beobachten, dass sich gerade die Personen, die sich mit acht bis zehn im oberen Viertel wähnen, teilweise einer Selbsttäuschung hingeben und Defizite in ihrer Vorgehensweise in Verhandlungen zeigen.

Verhandeln: Dem einen liegt es und bereitet ihm Spaß und Freude, der andere kann sich damit überhaupt nicht anfreunden. Um ein erfolgreicher Verhandler zu werden – sei es für die Vermarktung der eigenen Person beispielsweise in Vorstellungsgesprächen oder in den hier thematisierten gewerblichen Beschaffungsverhandlungen zwischen Kunden und Lieferanten –, ist ein gewisses Maß an Wettbewerbsorientiertheit, ein Faible für das spielerisch-leichte Messen der argumentativen Kräfte erforderlich. Dazu eine positive Grundeinstellung zu sich selbst, zur abzuschließenden Vereinbarung und möglichst auch zum Verhandlungspartner. Bereits an dieser Stelle sei folgende Feststellung betont:

- ▶ Das Talent zum Verhandeln muss man zu einem gewissen Grad im Blut haben.

Es besteht eine gute Chance, dass Sie gerade deshalb in Ihrer jetzigen Position mit einem gewissen Anteil an Verhandlungstätigkeit gelandet sind, weil Sie – neben den erforderlichen technischen und sonstigen Kenntnissen – eben diese Eigenschaft mitbringen. Zwar kann durch Schulungen nicht die Persönlichkeit geändert werden, und mancher Teilnehmer (oder dessen Arbeitgeber) muss sich eingestehen, dass er für die erfolgreiche Durchführung von Verhandlungen einfach nicht das richtige Naturell besitzt. Doch zum Trost und zur Ermunterung aller Verhandler, die keine Naturtalente sind, sei festgehalten, dass sich mit einer souveränen Beherrschung der Grundlagen des Verhandeln eine Menge an Boden gutmachen lässt.

Vorschläge und Tipps, die auf den ersten Blick banal und nahe liegend erscheinen, entpuppen sich bei näherem Hinsehen als gute Gelegenheit, die eigene Position zu verbessern. So lässt man sich nicht ausfragen und offenbart in unnötiger Weise Informationen, sondern führt den Verhandlungspartner durch eigenes Fragen. Auch ist beim Erwerb höherwertiger Waren das erste Angebot nicht bereits das Ende der Fahnenstange. Das gilt natürlich ebenfalls für Verbraucher – fragen Sie im Einzelhandel (aber nicht im Supermarkt) beim Kauf von Artikeln ab etwa 100 Euro, ob ein Nachlass möglich ist.

Hierzu sei bereits an dieser Stelle eine grundlegende Vorgehensweise aller Beschaffungsabteilungen angeführt: Ein gut geschulter Einkäufer wird immer versuchen, mehrere Bezugsquellen für die benötigten Produkte oder Dienstleistungen zu finden und diese als vergleichbare Ware darzustellen und Preise abzufragen. Durch die systematisch hergestellte Vergleichbarkeit bringt sich der Einkauf in eine gute Verhandlungsposition, und es ist dabei sekundär, ob es sich um die Beschaffung von Druckerpapier oder einer hochkomplexen Beschichtungsanlage für die LED-Fertigung handelt. Die Perfektionierung eines solchen Vorgehens ist die Durchführung einer Ausschreibung (im Englischen *Bidding* genannt), bei welcher der Kunde ein dezidiertes Pflichtenheft veröffentlicht oder an ausgewählte Anbieter schickt, das Details zur technischen Ausgestaltung – in Form einer Spezifikation – und zu kommerziellen Rahmenbedingungen (*Terms & Conditions*) der geplanten Beschaffung enthält. Bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen z. B. für Infrastruktur- oder Rüstungsinvestitionen ist ein solches Vorgehen obligatorisch, wird aber auch in der Privatwirtschaft immer mehr gang und gäbe.

Sie als Vertriebsingenieur können dem nur in einer sehr frühen Phase des anzubahnenden Geschäftes begegnen, indem Sie die Leistungen Ihres Unternehmens einzigartig machen und beim Kunden entsprechend anbieten und verkaufen. Der grundlegende Tipp für Anlagenlieferanten, die erklärungsbedürftige Produkte anbieten, lautet demnach:

- ▶ Anbieter müssen aus der Vergleichbarkeit heraus, denn bei Vergleichbarkeit entscheidet immer der Preis.

Ziel des sogenannten Beraterverkaufs ist nicht nur, dem Kunden maßgeschneiderte Lösungen für seine Probleme anzubieten, sondern auch, deren Einzigartigkeit herauszustellen. Dazu sind Argumente vorzubereiten, warum das eigene Produkt sich von dem des Mitanbieters abhebt und mit diesem nicht vergleichbar ist. Der Verkäufer muss im Hinterkopf behalten, dass ein Einkäufer nichts so sehr liebt wie Wettbewerb: Bei mehreren Anbietern vergleichbarer Produkte wird mit jedem verhandelt, und der preislich Günstigste wird abschließend nochmals um einen Nachlass gebeten. Allerdings dürfen Verkäufer keineswegs übertreiben und sich auf die besonderen Merkmale ihres Produkts fixieren, auch wenn der Kunde diese gar nicht haben will oder braucht. Auf folgende Feststellung sei hier explizit hingewiesen:

- ▶ Verhandlungen sind im Wesentlichen Nicht-Standardsituationen.

Dazu sei erläuternd gesagt: In internen Gesprächen begegnet einem regelmäßig der Begriff *Jahresverhandlung*. Das Wort suggeriert, dass sich in diesem Treffen Kunde und Lieferant gegenüber sitzen, um Mengen, Preise und Lieferbedingungen für das Folgejahr im erwarteten Rahmen festzulegen, meist für einen kontinuierlichen Bedarf wie Hilfsstoffe oder Dienstleistungen. Doch dem ist in der Praxis nicht so. Ein Verhandler handelt leichtsinnig – wenn nicht gar fahrlässig –, wenn er nicht verinnerlicht hat, dass eine Verhandlung eine Sonder-situation ist, die nicht mit Fachgesprächen und Routinetreffen gleichzusetzen ist. Die in Abschn. 1.1 aufgeführte Definition des Begriffs bezieht sich auf „wider-sprechende Bedürfnisse“ auf den beiden Seiten. Ähnlich wie bei einem sport-lichen Wettkampf, dessen Ausgang nie vorher genau feststeht (obwohl gewisse Prognosen möglich sind), verhält es sich auch bei einer Verhandlung. Ein wesent-liches Charakteristikum von Verhandlungen ist, dass zwei davon nie gleich sein können. Bei der oben erwähnten Jahresverhandlung beispielsweise liegt der Fall so, dass jedes Jahr auf dem Ergebnis des Vorjahres aufgebaut wird. Dies lässt sich verallgemeinern: Bei jeder Verhandlung spielt die Vorgeschichte eine wesent-liche Rolle. Daher ist eine Verhandlung nie Routine, sondern bietet immer etwas Neues.

1.3 Professionelle Anlagenverhandler

Wenn Sie die Gelegenheit bekommen und sich entschließen, eine Stelle als Sales Engineer oder Account Manager anzunehmen, steht Ihnen zunächst eine Menge zusätzlicher (Lern-)Arbeit bevor. Dabei ist anzumerken, dass beide Tätigkeitsbezeichnungen natürlich dasselbe bedeuten können, da zur Betreuung bestimmter Kunden (*Accounts*, wörtlich übersetzt „Konten“) meist Vertriebs-ingenieure eingesetzt werden. Die Einarbeitung beginnt mit einer umfassenden technischen Schulung, denn wenn Sie Ihren Kunden die Produkte Ihres Arbeit-gebers anpreisen und verkaufen wollen, müssen Sie die Details aus dem Effeff beherrschen. Manche der neu ernannten Vertriebsingenieure bringen diese Kennt-nisse aus vorangegangenen Tätigkeiten mit, etwa wenn sie derartige Anlagen bereits im Servicebereich bei den Kunden betreut haben oder an ihrer Konstruk-tion beteiligt waren.

Bevor Sie eigenverantwortlich mit dem Kunden verhandeln, sollten Sie zunächst im Bereich der Kundenbetreuung und des Account Managements Erfahrung sammeln. Am günstigsten ist es, wenn Ihnen dabei im Außendienst erfahrene Kollegen zur Seite stehen. Begleiten Sie diese in Verhandlungen und

hören Sie aufmerksam zu; machen Sie sich Notizen und werten Sie diese später aus. Preschen Sie jedoch keinesfalls mit unabgestimmten Positionen vor, denn dies könnte den Ablauf negativ beeinflussen und vielleicht sogar im Nachhinein Ärger im eigenen Hause geben. Vergessen Sie eines nicht: Sie sind ein *Rookie* (englischsprachiger Begriff für einen im Profisport noch unerfahrener Sportler, der vor allem in den USA verwendet wird) im Verhandlungssektor, und es bedarf einer Menge Erfahrung(en) und auch Fehlschläge, bis aus Ihnen ein wetterfester Verhandlungsprofi geworden ist.

Außerdem sollten Sie in sich gehen und eine persönliche Standortbestimmung wagen. Fragen Sie sich, wofür Sie stehen, was Ihre Prinzipien sind, woher Sie kommen und wohin Sie wollen. Es ist zunächst wichtiger, sich über seine eigene Stellung im Unternehmen, seine Vorgaben und Kompetenzen und seine Rolle in einer bevorstehenden Verhandlung zweifelsfrei im Klaren zu sein. Erst dann können Sie sich sinnvoll mit Ihrer Position im eigenen Verhandlungsteam und im Dialog mit der Gegenpartei befassen. Daher passen an diese Stelle zunächst die folgenden sechs grundlegenden Tipps:

6 Tipps zum Selbstmanagement eines Verhandlers

1. Seien Sie authentisch – schauspielern Sie nicht.
2. Seien Sie freundlich im Stil, aber fest in der Sache.
3. Lügen Sie nicht und halten Sie Ihr Wort.
4. Fragen Sie, wenn Sie etwas nicht verstehen.
5. Setzen Sie gesunden Menschenverstand und Bauchgefühl ein.
6. Bleiben Sie ruhig, regen Sie sich nicht auf.

Diese einfachen Vorschläge weisen bereits den Weg zu einer soliden Vorstellung im Dialog mit dem Kunden. Sie sollten Ihre Persönlichkeit einbringen und nicht versuchen, in die Rolle eines anderen zu schlüpfen. Was für Vorstellungsgespräche zutrifft, gilt in dieser Hinsicht auch für Beschaffungsverhandlungen. Bleiben Sie sachlich und freundlich, ohne von ihrer Linie zur Erreichung der Ziele abzuweichen. Härte in der Sache zeigt man keinesfalls durch Unfreundlichkeit, das wäre in vielen Fällen kontraproduktiv. Darüber hinaus gilt wie überall, dass offensichtliche Lügen kurze Beine haben. Lügen Sie Ihren Verhandlungspartner nicht an; Sie müssen jedoch nicht alle Teile der Wahrheit sagen – vor allem wenn nach internen, nicht veröffentlichten Details gefragt wird, die Sie teilweise schon aus gesellschaftsrechtlichen Gründen keinem Dritten mitteilen dürfen. Mit den oben genannten sechs Elementen des Starter-Kits hat man schon mal

einen Fuß in der Tür zum erfolgreichen Verhandeln. Auf die einzelnen Aspekte wird noch detailliert eingegangen. Insbesondere die Neigung vieler Menschen, aus Scheu, Unwissenheit zugeben zu müssen, so zu tun, als ob sie Dinge und Zusammenhänge verstehen, nutzen Verhandler der anderen Seite auch im professionellen Umfeld teilweise schamlos aus.

Dem gewerblichen Verhandler, der letztlich sein Unternehmen oder seinen Auftraggeber in verantwortlicher Stellung vertritt, kommen verschiedene Funktionen zu, die weitestgehend damit zu tun haben, einen Ausgleich zwischen den eigenen Anforderungen und den Möglichkeiten des Verhandlungspartners zu schaffen. Der Verhandler ist gleichzeitig Mittler zwischen beiden Verhandlungsparteien sowie Übersetzer der Anforderungen und außerdem Anwalt der Interessen der von ihm vertretenen Organisation. Er sitzt bei den hier betrachteten Umsatzgeschäften somit an der Nahtstelle zwischen dem Kunden- und dem Lieferantenunternehmen – zusammen mit seinem Counterpart auf der Kunden- seite, dem Einkäufer. Dies birgt eine Reihe von Chancen und Risiken, Annehmlichkeiten und Härten, Vor- und Nachteilen.

Folgende Aspekte sind in Ihrem Aufgabengebiet als positiv anzusehen: Zuvor- erst vertreten Sie die eigene Gesellschaft gegenüber dem Kunden und besitzen eine hohe Innen- und Außenwirkung. Sie sind für den Verkaufsprozess verantwortlich und tragen dabei in der Regel zumindest einen Teil der Verantwortung für die kommerziellen und rechtlichen Aspekte eines Geschäfts. Dazu sollten Sie das volle Vertrauen Ihrer Organisation, Ihrer Vorgesetzten und der internen Kollegen besitzen.

Allerdings hat die Sache auch mehr als einen Haken. Verhandler und besonders Verkäufer werden möglicherweise mit unrealistischen internen Erwartungen aus dem eigenen Hause konfrontiert. Teilweise sind sie – vor allem als Mitarbeiter in einer größeren, internationalen Lieferantenorganisation mit separaten Verwaltungs-, Produktions- und Vertriebsstandorten – durch interne Konstellationen behindert und müssen im eigenen Unternehmen härter verhandeln als mit dem Kunden. Dabei kann es durchaus passieren, dass sie von Anlagenkonstruktoren, Programmierern, Controlling oder Management überstimmt werden. Und Sie haben sich für einen fehlerhaften Vertrag, den Sie abschließen, zu verantworten. Sie dürfen trotz guter Abschlüsse nicht notwendigerweise davon ausgehen, intern gelobt zu werden, da Dritte Ihren Einsatz kaum abschätzen können. Sie benötigen daher ein hohes Maß an intrinsischer Motivation, Selbstvertrauen und Resilienz.

Unter dem Strich lässt sich sagen, dass an den modernen Verhandler hohe Ansprüche zu stellen sind, die vielfach nicht einmal im eigenen Hause in diesem Umfang erkannt und wertgeschätzt werden.

Merkmale des idealen Verhandlers

- Er ist energiegeladener und motivierter und arbeitet selbst unter Druck sorgfältig und präzise.
- Er ist stets im Gleichgewicht, besitzt eine stabile Persönlichkeit und hat ausreichend Selbstvertrauen, ohne arrogant zu wirken.
- Er ist kenntnisreich und analytisch veranlagt und weitgehend rational – ein Kopfmensch also, der trotzdem über ausreichend Empathie verfügt, um auch gefühlsbetonte Menschen für sich einzunehmen, und genug Bauchgefühl hat, um Zusammenhänge intuitiv zu erfassen.
- Er ist diplomatisch und überzeugend. Dabei helfen ihm seine gute Erziehung und seine gepflegten Manieren.
- Er ist ein *Generalist* – ein Allrounder, der in den unterschiedlichsten Themenfeldern zu Hause ist.

Zu dieser imposanten Aufzählung sei gesagt, dass man sich daran zwar orientieren sollte, jedoch von kaum einem Verhandler sämtliche Eigenschaften komplett verkörpert werden. Zum Trost möchte ich betonen, dass die Welt selten perfekte Menschen wertschätzt. Oft sind es gerade kleine Fehler, die Sympathie und Vertrauen erst schaffen.

1.4 Warum gute Verkäufer gute Einkäufer bevorzugen

Verhandlungen zwischen Einkäufern und Verkäufern stellen insbesondere in der Industrie das Standard-Setup dar, da sie in der Verhandlung als Brückenbauer für ihre Auftraggeber fungieren (s. Abb. 1.1). Und daher sind sie auch theoretisch recht gut untersucht, etwa durch *Buyer-Seller Games*, vor allem an Hochschulen und Instituten durchgeführte Rollenspiele, die verschiedene Aspekte des Verhandeln betrachten und analysieren. Dies kann von der Zielfestlegung über die Anwendung bestimmter Taktiken bis hin zu interkulturellen Einflussfaktoren reichen. Allerdings lassen sich die in den Originalquellen mit statistischen Auswertungen, Reihenuntersuchungen und theoretischen Diskussionen enthaltenen Ansätze teilweise nur mit viel Fantasie in der Welt der realen Verhandlungen praktisch umsetzen.



Abb. 1.1 Vertriebsingenieur und Einkäufer: Brückenbauer in der Verhandlung

Wenn ein Verkäufer zum Kunden reist, um eine Verhandlung zu führen – egal, ob es sich um Capital Equipment, einen Dienstleistungsvertrag oder ein Konsignationslager für Hilfsstoffe handelt –, hat er einen definierten Zielkorridor für das Ergebnis vor Augen. Er geht in der Regel nach einer vorher festgelegten Strategie vor und nimmt bestimmte Taktikwerkzeuge ins Gepäck, um diese Strategie erfolgreich umzusetzen. Doch erst kompetente Verhandler auf *beiden* Seiten ermöglichen tragfähige Ergebnisse. Wünschenswert wäre es, wenn der Einkäufer auf der anderen Seite des Verhandlungstisches ebenso vorgehen würde. In einer idealen Welt sitzen sich bei einer Verhandlung verhandlungstechnisch in etwa gleich starke Partner gegenüber. In der Praxis trifft das allerdings so nicht zu: Wie es gute und schlechte Autofahrer gibt (und schlechte, die denken, sie sind gut), gibt es auch – auf beiden Seiten des Tisches – gute und schlechte Verhandler.

Der Above-Average-Effekt

Die Beobachtung, dass 90 Prozent der Autofahrer glauben, überdurchschnittlich gut zu fahren, ist nach Nobelpreisträger Daniel Kahneman ein gut gesicherter psychologischer Befund. Sie wird als Beispiel für den *Above-Average-Effekt* (Tendenz, sich selbst eine überdurchschnittliche Leistung zuzuschreiben) in Verbindung mit kognitiver Verzerrung angesehen (Kahneman 2012, S. 321).

Wie Sie selbst sich verbessern können, erfahren Sie hier, doch Ihr Einfluss auf die andere Partei ist meist gering. Sie werden beherzigen, dass gute Vorbereitung und Informationssammlung einschließlich der Festlegung Ihrer Verhandlungsziele für einen erfolgreichen Abschluss essenziell sind, aber manchmal feststellen müssen, dass der oder die Kundenvertreter suboptimal vorbereitet ins Rennen gehen.

Jedem Sales-Mitarbeiter sollte klar sein, dass der Einkäufer sich weniger für technische Details interessiert und oft eher auf den Preis fixiert ist, da hierüber seine Leistung am einfachsten quantifizierbar ist. Vor allem weniger kompetente Vertreter der Beschaffungsabteilungen arbeiten vielfach nach dieser Sichtweise: dem Tunnelblick auf den günstigsten Anbieter. Letztere schätzen es, wenn der Verkäufer „gute Preise“ macht und flexibel in der Zeitachse zur Vertragserfüllung ist. Es besteht guter Grund zu der Annahme, dass viele Einkäufer weniger als die Lieferantenvertreter über das relevante Marktgeschehen wissen – und sich teilweise sogar in den Vorgängen im eigenen Haus nicht besonders gut auskennen. Ebenfalls problematisch ist, wenn der Einkäufer „nein“ nicht als Antwort gelten lässt.

Ein guter Verkäufer stellt schnell fest, wie gut oder schlecht die Kundenseite vorbereitet ist, beobachtet die Körpersprache der Verhandlungspartner und registriert genau, wenn Uneinigkeit im Kundenteam herrscht. Viele Einkäufer sind sich nicht im Klaren darüber, wie viele Hinweise sie – ebenso wie die weiteren Verhandlungsteilnehmer aus Technik und/oder Management – dadurch unbewusst geben. Frustriert ist der Vertriebsingenieur allerdings zu Recht, wenn der Einkäufer ihn mit sich selbst verhandeln lässt („Das Angebot ist nicht gut genug, machen Sie ein besseres“) oder wenn dieser allzu leicht durchschaubare Manöver und Tricks anzuwenden versucht. Die üblichen Tricks der Gegenseite werden wir uns in Kap. 7 in kompakter Form ansehen.

Vor dem Hintergrund des oben Gesagten könnte möglicherweise der Eindruck entstehen, dass sich ein gut ausgebildeter und sorgfältig vorbereiteter Verkäufer über einen unerfahrenen, schlecht geschulten oder ignoranten Einkäufer freut, weil er diesem verhandlungstechnisch überlegen ist und das Ergebnis zu seinen Gunsten optimieren kann. Wenn der Einkäufer nicht nachdrücklich nach signifikanten

Preisnachlässen fragt oder Konzessionen bei weiteren Verhandlungsgegenständen fordert, sollte dies die Marge des Lieferanten bei besagtem Umsatzgeschäft vergrößern und vielleicht sogar den Erfolgsbonus – sofern dies Teil der Vergütung des Vertriebsingenieurs ist – üppiger ausfallen lassen.

Spinnen Sie diesen Faden jedoch mal aus der Sicht eines Einkäufers weiter, der nicht genau weiß, was am Markt, in seiner Organisation oder sogar auf seinem eigenen Schreibtisch vor sich geht: Er verspricht seinem Management etwa „Natürlich kommen wir dieses Jahr um zehn Prozent mit dem Preis herunter“ und flüpft dann aus, wenn er erkennt, dass er sich glücklich schätzen darf, wenn er überhaupt pünktlich beliefert wird. Er macht Zusagen, die er später nicht einhalten kann, weil er von seinem Vorgesetzten zurückgepfiffen wird. Oder er arbeitet völlig unstrukturiert und ignoriert Ihre Hilfsangebote, ihn zu unterstützen; dadurch beschert er nicht nur Ihnen, sondern auch dem eigenen Unternehmen Probleme. Von einem guten Verkäufer kann zwar erwartet werden, ein Projekt vorwärtszubringen und dazu Treffen zu vereinbaren, Aktionen anzustoßen und Vereinbarungen und Versprechen einzuhalten. Aber das kann in der Regel die genannten Defizite auf Kundenseite nicht kompensieren.

- ▶ Im Dialog mit ignoranten Einkäufern sind die Schwierigkeiten meist von Anfang an vorgezeichnet. Daher bevorzugen gute Verkäufer gute Einkäufer, mit denen sie konstruktiv, professionell und vertrauensvoll zusammenarbeiten können.

Selbst hartnäckige Verhandlungen werden so abgewickelt, dass beide Seiten von der Einigung profitieren. Unrealistischen Erwartungen wird frühzeitig vorgebeugt, und für unvorhergesehene Probleme lassen sich leichter Lösungen finden. Doch die Realität ist manchmal anders, und dies kann für Sie als Vertriebsingenieur dann alles andere als erfreulich werden. Wenn Verkäufer inkompetenten Einkäufern gegenüber sitzen, können erstere eine Handvoll von Kniffen anwenden, um den Dialog wenigstens einigermaßen schadlos zum Erfolg zu führen. (Allerdings gibt es hier ebenfalls keine Zauberformel, die alle Probleme behebt.) Sie vereinfachen Sachverhalte recht stark – sogar die an sich bereits einfachen – und liefern dem Einkäufer zu ihren eigenen Fragen die Antworten gleich mit. Sie besprechen außerdem mit einem Kollegen des Einkäufers die Inhalte nach, um sicherzustellen, dass der Einkäufer auch alles korrekt verstanden hat. Und darüber hinaus glauben sie aus gutem Grunde nicht alles, was ihnen der Einkäufer sagt, und prüfen jeden wesentlichen Punkt nach. Die (nicht leicht zu realisierende) Ultima Ratio besteht darin, möglicherweise mit Unterstützung des eigenen Managements den zuständigen Einkäufer austauschen zu lassen – mit dem Risiko, dass man vom Regen in die Traufe kommt.