

WHITEBOOKS



Urs Altmannsberger

Profitabler Einkauf

Wie Sie als Einkäufer
garantiert das beste Angebot
verhandeln

GABAL

Urs Altmannsberger

Profitabler Einkauf

Urs Altmannsberger

Profitabler Einkauf

Wie Sie als Einkäufer unter
Garantie das beste Angebot
verhandeln

Leserstimmen

„Urs Altmannsberger lebt, was er lehrt – das wird in diesem unterhaltsamen und praxisnahen Lehrbuch und Nachschlagewerk spürbar.

Einige der aufgezeigten Strategien und Tools sind sogar so genial einfach, dass sie sofort ein- und umsetzbar sind und zu idealen Verhandlungsergebnissen führen.

Kennen Sie das Gefühl der Unsicherheit, ob in der Verhandlung noch was drin gewesen wäre? Wenn Sie die dargestellten Ansätze umsetzen, gehört dieser ungemütliche Gedanke der Vergangenheit an. Die zahlreichen Seminarteilnehmer unseres Unternehmens freuen sich darüber, dass Urs Altmannsberger seinen unbezahlbaren Erfahrungsschatz nun auch in Buchform verfügbar macht.“

STEFAN STARK,
INNOVATIONSMANAGER MOBILITY SERVICES,
BMW GROUP

„„Mindestens 1 Prozent geht immer!“ – das ist der einprägsame Slogan und ‚Schlachtruf‘ des Urs Altmannsberger. Mit dieser Aussage berät er meine Teams seit mehreren Jahren. Ich habe mehrere Verhandlungstrainer in meiner mehr als 15-jährigen Tätigkeit als Einkaufsleiter und Geschäftsführer kennengelernt. Viele haben versucht, seine Art der Verhandlung zu kopieren, allerdings arbeitet keiner derart strukturiert und zielorientiert am Erfolg wie er. Die Verhandlungen in der Praxis beweisen, welche herausragenden Ergebnisse seine Methoden zutage befördern.

Das von Urs Altmannsberger hier vorgelegte praxisorientierte Buch zeigt durch einprägsame Beispiele leicht verständlich auf, wie man auf der Beschaffungsseite durch einen strukturierten Aufbau der Verhandlung sehr viel leichter und schneller zum Ziel kommt. Das Buch dient dabei als Handbuch, Ratgeber und Vorbereitungs-Tool für alle Einkäufer, die mehr aus dem Budget holen wollen.“

JENS DUNKEL,
SEIT MEHREREN JAHREN IN GESCHÄFTSFÜHRENDEN
POSITIONEN DES FOOD- UND NONFOODEINKAUFES
FÜR PRIVATE LABEL- UND FMCG TÄTIG,
DERZEIT CMO DER COOP EG

„Wellness für die Verhandlung! Künftig werden die Schweißtropfen auf der Stirn der Verkäufer stehen – und nicht auf Ihrer Stirn als Leser, als Einkäufer. Das ist das Versprechen, das Urs Altmannsberger in seinem vorliegenden Buch gibt – und hält! Diese Aussage kann nur einer glaubhaft treffen, der alle erdenklichen Verhandlungssituationen selbst erfahren hat und sich am Ende die Frage gestellt hat: Wie kann es mir gelingen, eine Verhandlung so zu führen, dass ich ohne Stress erfolgreich bin?

Urs Altmannsberger ist ein exzellenter Verhandlungsprofi, der glücklicherweise bereit ist, seinen Fundus an Erfahrungen weiterzugeben. Und das im Stil: Aus der Praxis für die Praxis. Er hat Verhandlungen aus den unterschiedlichsten Branchen und Unternehmen auf Besonderheiten und Gemeinsamkeiten untersucht. Heraus kam, dass die wesentlichen Einflussfaktoren in allen Verhandlungen gleich sind und sich daraus folgerichtig auch eine allgemeingültige Verhandlungsstrategie ableiten lässt.

Besonders ein Element seiner Verhandlungsstrategie ist mir einprägsam in Erinnerung geblieben: die Startrampe. Die Startrampe verdeutlicht kurz und bündig Ihre Position in einer Verhandlung. Hier entscheidet sich schon, ob die Verhandlung mit einem Fehlstart beginnt oder die richtige Flughöhe erreicht werden kann.

Dieses Buch ist die Startrampe für den dauerhaften Verhandlungserfolg! Aus der Fülle der Praxisbeispiele bietet es Formulierungen und Methoden, um sie direkt in Verhandlungen einbauen zu können. Die nächste Verhandlung wird so zu einer Inszenierung und nicht zum Lotteriespiel.“

ROGER GANZERT,
LEITER ZENTRALEINKAUF EUROPA,
LAPP GROUP

„Endlich ein Fachbuch, das das Thema Einkauf umfänglich und praxisgerecht aufbereitet; ein echter ‚Lebensbegleiter‘ für alle Einkäufer. Sowohl für Einkaufsprofis als auch für Einsteiger bestens geeignet; darüber hinaus noch erfrischend lebendig geschrieben, was den ‚Wirkungsgrad‘ der Inhalte nachhaltig steigert.“

ANDREAS HEIMANN,
GESCHÄFTSFÜHRER/CEO VERTRIEB WÜNSCHE WERDEN REISE,
DER DEUTSCHES REISEBÜRO GMBH & CO. OHG

„Sie halten das Top-Handwerkszeug für Verhandler in Händen. Dass nun die Methoden von Urs Altmannsberger in Buchform erscheinen, freut mich sehr! Urs Altmannsberger hat unser Verhandler-Team über mehrere Jahre begleitet und wurde dabei zum vertrauten und kompetenten Coach für jeden einzelnen Einkäufer. Als Person strahlt er die volle Kompetenz des ‚Verhandler-Gens‘ aus und wirkt in jeder Lage und Verhandlungssituation als souveränes Vorbild.

Ziel des Verhandlungstrainings mit Urs Altmannsberger als Coach war es, aus dem Einkäuferteam das beste Verhandler-Team des deutschen elektrotechnischen Großhandels zu machen. Die genutzten Trainingsmethoden wurden zielführend im Sinne der Einkaufsziele und anwendungsbezogen-praxisnah umgesetzt. Jeder einzelne Teilnehmer konnte, unabhängig von seinen Ist-Fähigkeiten, weitere Werkzeuge in den persönlichen ‚Verhandlungskasten‘ legen.

Kurzum: Wir haben das oben genannte Ziel nachweislich erreicht – das beste Einkäufer Team wurde gebildet.“

PETER BECKER,
IN SEINER FUNKTION ALS DAMALIGER GESCHÄFTSFÜHRER
DER SUPPLY CHAIN HAGEMEYER DEUTSCHLAND GMBH

„Wir waren auf der Suche nach einem ausgewiesenen Experten für Einkaufs- und Verhandlungstrainings, da im Markt überwiegend Verkaufs-Trainer zu finden sind. Bereits nach der ersten Schulung war uns klar, dass wir mit Urs Altmannsberger genau die richtige Wahl getroffen hatten. Wir wollten einen ‚Werkzeugkasten‘, der unseren Mitarbeitern hilft, in unterschiedlichsten Verhandlungssituationen kontrolliert und konzentriert zu arbeiten und dem Gesprächspartner immer ein bis zwei Schritte voraus zu sein.

Dann haben wir das ‚System Altmannsberger‘ mit seinem ganzen Potenzial für uns entdeckt und gemeinsam mit ihm nacheinander unsere gesamte Einkaufsorganisation darauf geschult und entwickelt. Die Teams arbeiten jetzt mit

gleicher Logik, Tools und Denkweise, wodurch teamübergreifendes Vorbereiten, Arbeiten und Umsetzen perfektioniert wurde. Das größte Kompliment, das man Urs Altmannsberger machen kann (neben den nachweislichen Verhandlungserfolgen), ist, dass Begrifflichkeiten und Formulierungen auch abseits von Verhandlungen in den Sprachgebrauch aufgenommen wurden und in der Kommunikation der Einkäufer fast wie eine Art ‚Geheimcode‘ genutzt werden – mit einem Lächeln im Gesicht.“

JÜRGEN LINDNER,
PRESIDENT, AMPLIFI GERMANY,
DENTSU AEGIS NETWORK

„Urs Altmannsberger ist Einkäufer mit Leib und Seele. In seinen Trainings spürt man die Energie und den Spaß, den er bei der Arbeit hat. Es ist ihm sehr gut gelungen, diese Empathie, Hartnäckigkeit und Freude am Verhandeln in sein Buch zu transportieren!

Neben Tipps zu einer erfolgreichen Vorbereitung und Eröffnung der Verhandlung mit einer entsprechenden Startrampe konstruiert Herr Altmannsberger ein Baukastensystem aus verschiedensten Elementen, vergleichbar mit den Schubladen einer Kommode, die je nach Verhandlungssituation einfach abgerufen werden können. Durch die Fragetechnik, die er nahezu perfektioniert hat, behalten wir in schwierigen Verhandlungssituationen stets die Führung, sammeln Informationen und führen somit unseren Verhandlungserfolg herbei.

Urs Altmannsberger stellt in diesem überaus nützlichen Buch das Handwerkszeug für erfolgreiche und planbare Verhandlungen zur Verfügung – öffnen Sie die Schubladen der Kommode und ‚führen‘ Sie Ihre Verhandlungen!“

PEER GRABOWSKI,
TEAMLEITER IM ZENTRALEINKAUF EUROPA,
LAPP GROUP

„Dieses Buch dürfte es eigentlich nicht geben! Weil hier alle Verhandlungsstrategien und -kniffe verraten werden – es macht Sie unabhängig im Einkauf.

Der Einkäufer resp. die Einkäuferin an sich hat keine Freunde. Mit dem Lieferanten darf man sich nicht gemein machen – Code of conduct. Die Geschäftsleitung erwartet immer bessere Verträge. Das Controlling erwartet bessere Preise. Die Logistik erwartet schnellere Lieferungen, und der Vertrieb kann sowieso besser verhandeln, weil er den direkten Kontakt zum Kunden (und das Geld von diesem) hat.

Der Druck im Einkauf wächst zunehmend – egal, in welcher Branche. Nun können Sie Bücher von ehemaligen COOs und Einkaufleitern kaufen, die ihr gelebtes Leben (also die Vergangenheit) aufgeschrieben haben. Das hilft dem Einkäufer in seiner Situation nicht – weil diese immer individuell ist.

Das vorliegende Buch ist anders. Es ist von einem 100%igen, erfolgreichen Praktiker und Trainer geschrieben (die Reihenfolge ist wichtig). Urs Altmannsberger hat über zwei Jahrzehnte selbst eingekauft in unterschiedlichen Firmen und Konzernen. Nun ist er seit 2002 als Berater und Trainer unterwegs. In dem Buch kommt die Erfahrung aus all den Jahren zur Geltung – nicht als Denkmal für Urs Altmannsberger –, sondern als Handbuch, als Leitfaden, als Anleitung! Ich habe morgen eine Verhandlung ... dann lese ich mir noch z. B. das Kapitel 6 ‚Der erste Preis ist nie der letzte Preis‘ durch und probiere es aus. Jeder Einkäufer, jede Einkäuferin hat eigene gelebte Erfolgsrezepte für Verhandlungen und Lieferanten-(Jahres-)Gespräche, mit den Tipps aus diesem Buch wird es noch besser.

Jede Verhandlung kann noch besser werden, und Urs Altmannsberger zeigt auf, wie das geht. Keine akademischen Formeln oder Abhandlungen. Hier wird gezeigt, wie eine Verhandlung funktioniert und was dabei zu beachten ist. Welche Tricks hat der Lieferant ‚drauf‘ und wie gehe ich damit um. Immer gleichwertig und wertschätzend. Hiermit gestalte ich die Verhandlung und die tragende Beziehung zum Lieferanten, egal, auf welcher Ebene! Auf der Basis funktionierender Beziehungen – und auf die zielt das faire Konzept von Altmannsberger auch – lassen sich dauerhafte erfolgreiche Geschäfte und Verträge schließen, die dem Einkauf ein Alleinstellungsmerkmal geben. Daher auch ein Buch für Geschäftsführer und Manager, die selbst verhandeln oder einkaufen.“

PETER TSCHÖTSCHEL,
SENIOR CONSULTANT,
T-SYSTEMS INTERNATIONAL GMBH

„Urs Altmannsberger als ein Mann der Praxis zeigt uns auf, was wirklich zählt. Nämlich neben den Konzepten vor allem ein Leitfaden für Einkaufsprofis – und die, die es noch werden wollen – zur Vorbereitung und Durchführung von wichtigen Verhandlungen.“

Ich empfehle dieses bemerkenswerte Werk aus eigener Kenntnis zur Standardlektüre in jeder gut geführten Einkaufsgruppe!“

FRANK ELSSEN,
CEO FIDELIO CAPITAL UND ZULETZT FÜNF JAHRE CFO
IN EINEM GLOBAL FÜHRENDEN PHARMASERVICEUNTERNEHMEN

„Sehr viele ältere Bücher über ‚Verhandlungsführung‘ schaffen es nicht, das Thema Verhandlungsführung im Einkauf in einem klar verständlichen Schema aufzubereiten. Nachdem ich Urs Altmannsberger in Trainings und Coachings intensiv kennengelernt habe und erfuhr, dass er ein echtes Praxis-Handbuch über Verhandlungsführung veröffentlichen will, dachte ich mir: ‚Wenn einer, dann ER‘ – und habe das Buch schon lesen dürfen.

Ich finde das Werk in seiner sofortigen Umsetzbarkeit, klaren Einfachheit und Verständlichkeit extrem gut gelungen. Mit einem einfach anwendbaren Leitfaden kann jeder Leser deutlich Zeit in der täglichen Vorbereitung von Verhandlungen einsparen und im gleichen Zug die Verhandlungsergebnisse deutlich spürbar verbessern. Weiter ist das Buch mit sehr guten alltäglichen Beispielen aus unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen und Situationen gespickt, in denen sich jeder Leser wiederfinden wird, sodass er einfach und wirkungsvoll die Ratschläge und Tipps in die Praxis umsetzen kann.

Mein Fazit: Absolut empfehlenswert.“

MARTIN LACHNER,
HEAD OF PURCHASING,
PROFIL VERBINDUNGSTECHNIK GMBH & CO. KG

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

ISBN 978-3-86936-706-4

Programmleitung: Ute Flockenhaus, GABAL Verlag
Lektorat: Anja Hilgarth, Herzogenaurach
Redaktionelle Unterstützung: text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke,
Köln, www.text-ur.de
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de
Autorenfotos: Annemone Taake, Heidelberg/Hamburg
Illustrationen: © by Urs Altmannsberger
Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de
Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2016 GABAL Verlag GmbH, Offenbach
Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

Inhalt

Vorwort von Tim Taxis 15

Einleitung: Wobei und wie Ihnen dieses Buch nutzt 17

Das perfekte Verhandlungsgespräch 18

Ihr Start: Systematische Struktur entwickeln 24

1 Ihr Ablaufplan – so gelangen Sie systematisch und methodisch zu Ihrem idealen Verhandlungsergebnis 25

1.1 Mit System zum Erfolg – das leistet ein guter Verhandlungsplan 26

1.2 Der Ablaufplan ist Ihr wiederholbares Patentrezept 27

1.3 Der Ablaufplan im Überblick 30

2 Optimieren Sie Ihre Einflussfaktoren: Bremsklötze erkennen und beseitigen 46

2.1 Erkennen und verändern Sie die Einflussfaktoren auf Ihr Verhandlungsergebnis 47

2.2 Verändern Sie die Machtverhältnisse 49

2.3 Sorgen Sie dafür, dass Sie mit Konsequenz verhandeln können 52

- 2.4 Bremsklötze lösen und die PS auf die Straße bringen 53
- 2.5 Forderungsbegründung formulieren 71
- 3 Starten Sie mit Rückenwind in Ihre Verhandlung:
Nutzen Sie die Startrampe, um richtig Schwung
zu holen 76**
 - 3.1 Warum Ihr Einstieg in die Verhandlung so wichtig ist 77
 - 3.2 Die Startrampe: So gestalten Sie den optimalen
Gesprächseinstieg 85
 - 3.3 Praxisbeispiel für Ihre Umsetzung: So bauen
Sie Ihre Startrampe 116
- 4 Loten Sie aus! So finden Sie die situative
Schmerzgrenze der Gegenseite 120**
 - 4.1 Der Kampf um die Schmerzgrenze 121
 - 4.2 Gehen Sie auf die Suche nach dem besten Preis 132
- 5 Gewinnen Sie die Führung und lassen Sie
damit Ihren Plan Wirklichkeit werden 142**
 - 5.1 Verhandlung + Führung = Verhandlungsführung 143
 - 5.2 So einfach gewinnen Sie die Führung durch
richtiges Fragen 144
 - 5.3 Informations-Asymmetrie: Geben Sie keine
Informationen heraus und verschaffen Sie sich
einen Informationsvorsprung 154
 - 5.4 Die Puh-Technik: Sag niemals „Kein Problem!“ 161
 - 5.5 Fragen Sie nicht nach dem Warum 166
- 6 Der erste Preis ist nie der letzte Preis:
So erreichen Sie Zugeständnisse ohne
Gegenleistung 172**
 - 6.1 Mindestens 1 Prozent geht immer! 173
 - 6.2 So begegnen Sie Ausweichmanövern konstruktiv
und produktiv 185

- 7 Zugeständnisse mit Gegenleistung:
„Unter welchen Umständen können Sie
das jetzige Angebot nochmals verbessern?“ 196**
- 7.1 Nutzen Sie alle Einsparpotenziale, die möglich sind 197
 - 7.2 Grundvoraussetzung: die Entscheidungslandkarte
der Gegenseite verstehen 198
 - 7.3 So erzielen Sie Zugeständnisse mit Gegenleistung 201
 - 7.4 Best Case Prices: So reagieren Sie auf Vorschläge,
die überlegenswert klingen 209
 - 7.5 Nutzen Sie die verhandelbaren Elemente,
um Einsparpotenziale zu generieren 218
- 8 Durchbrechen Sie die Gummimauer –
mit dem Mauerbrecher finden Sie die echte
situative Schmerzgrenze heraus 224**
- 8.1 Gummimauer: Gibt es die EINE, WAHRE,
ECHTE Mauer? 225
 - 8.2 Durchbrechen Sie Mauern:
Der Mikrowert und weitere Praxismethoden 238
 - 8.3 So nutzen Sie das Verhandlungsende
gewinnbringend 246
- Nachwort 251**
- Literatur 254**
- Register 256**
- Der Autor 259**

Vorwort

„Habe ich wirklich das Maximum rausgeholt oder wäre nicht doch noch mehr gegangen?“ Haben Sie sich diese Frage nach einer Verhandlung auch schon mal gestellt? Dann halten Sie gerade das optimale Preisverhandlungs-Buch in Händen.

Nie habe ich einen Einkaufs-Verhandler erlebt wie Urs Altmannsberger. Seine Methoden sind kreativer und deutlich wirkungsvoller als alles, was ich je zuvor erlebt habe. Wer meint, in Preisverhandlungen schon alle Tricks und Strategien zu kennen, der lese dieses Buch!

Immer wieder höre ich im Einkäufer-Umfeld Sätze wie „Vertriebler sind besser trainiert als Einkäufer“ oder „Wenn der Lieferant schon mit der Fachabteilung gesprochen hat, kann ich im Einkauf kaum noch was rausholen beim Preis“. In „Profitabler Einkauf“ räumt Urs Altmannsberger nicht nur auf mit vielen falschen Annahmen. Er gibt zudem jedem, der im Einkauf regelmäßig Preise und Konditionen verhandelt, neue überragende Verhandlungs-Tools an die Hand.

In der Preisverhandlung spricht alles für den Einkäufer – und gegen den Vertriebler. Nur genau das sehen die meisten Einkäufer nicht.

Als Vertriebsexperte und -trainer kann ich Ihnen aus der Praxis sagen: Vertriebler denken „Es ist ja so viel einfacher, eine Unterschrift zu ge-

ben, als eine zu bekommen“. Und sie haben Angst, es könne am Preis scheitern. Vertriebler nehmen ihre eigene Verhandlungsmacht immer deutlich schwächer wahr als die der Einkaufsseite. Das Verblüffende: Dieselbe Fehleinschätzung passiert meist auch auf der anderen Seite des Tisches, beim Einkäufer.

Egal, ob Sie Einsteiger oder versierter Einkäufer sind: Mit den Methoden dieses Buches werden Sie garantiert noch bessere Konditionen in Preisverhandlungen herausholen! Wenn Sie ein- und umsetzen, was Sie auf den nächsten Seiten finden, dann sind Sie immer besser gewappnet als Ihr Verhandlungspartner gegenüber. Ich bin fast geneigt zu sagen, dann ist Ihre „Gegenseite“ chancenlos.

Gehen Sie achtsam mit dieser neuen Macht um und denken Sie immer daran: Ihnen sitzt ein Mensch gegenüber. Und Sympathie bringt Savings!

Viel Freude & Inspiration bei der Lektüre!

Tim Taxis

Vertriebsexperte & Bestseller-Autor

Einleitung: Wobei und wie Ihnen dieses Buch nutzt

„Als Verhandlungsprofi senden Sie Zeichen in Richtung Kooperation. Sollte sich Ihr Gegenüber allerdings für Kampf entscheiden, so ziehen Sie in der gleichen Art und Weise nach!“

So ähnlich fand ich einen Absatz in einem Lehrbuch für Verhandlungsführung. Meine erste Reaktion, als ich das las: „WAS soll ich machen?“ Und meine zweite Reaktion: „WIE soll ich das machen?“ Selbst als Verhandlungsprofi war für mich nicht verständlich, was ich nach Meinung des Autors nun wie tun sollte.

Meine Karriere hatte zu dieser Zeit gerade die Weiche passiert, an der ich mich *gegen* eine Festanstellung als Einkaufsmanager und für die Selbstständigkeit als „Verhandler 4 rent“, Trainer und Coach entschieden hatte. Volle Konzentration auf Verhandlungsführung in allen Facetten und Branchen – das war mein Ziel. Grund genug, die eigenen Erfahrungen als Einkaufsverhandler und Einkaufsleiter mit fundiertem Fachwissen aus Büchern zu ergänzen.

Wie ich Buch für Buch lesend erstaunt herausfand, gab es keinen Ratgeber, der uns Einkäufern konkrete Handlungs- und Sprachmuster für unsere Verhandlungen liefert, die wir in der Praxis direkt einsetzen können. Es gibt keine Sammlung an alternativen Formulierungen, die uns hilft, unseren verhandlerischen Wortschatz aufzupolieren. Genau dar-

auf jedoch kommt es uns aber an. In der heißen Phase der Verhandlung müssen wir mit kühlem Kopf die richtigen Wege und Worte finden. Uns fehlt dann die Ruhe, mit einem Abrakadabra die geniale Formulierung aus dem Stegreif auf die Zunge zu zaubern.

Ab jetzt schon! In diesem Buch finden Sie für all Ihre typischen Einkaufsverhandlungen die besten Lösungen, Strategien, Taktiken und Formulierungen. Meine Motivation ist es, Ihnen in Ihrem Verhandlungsalltag Erleichterung zu bieten. Und das beginnt schon damit, dass wir nicht um den heißen Brei herumreden, sondern gleich hineinspringen in das spannende Thema, wie Sie in Zukunft immer ideale Verhandlungsergebnisse erzielen.



Sie profitieren von zwei
EXTRA-VORTEILEN:

- von kostenlosem Zusatzmaterial, das Sie sich von meiner Webseite www.altmannsberger-verhandlungstraining.de/profitabler-einkauf-buch downloaden können. Dazu benötigen Sie Ihr Passwort: **STARTrampe**
- von dem kostenlosen (Telefon-) Coaching durch Urs Altmannsberger. Für dieses kostenlose Coaching müssen Sie sich vorher mit dem hinten in diesem Buch abgedruckten Gutschein registrieren.



Und damit Sie dies mit Sicherheit erreichen, stelle ich Ihnen als Leserin oder Leser dieses Buches eine Vielzahl an Tipps, Formulierungsbeispielen und Hilfsmitteln zum kostenlosen Download zur Verfügung.

Mit dem folgenden Dialog präsentiere ich Ihnen das direkt einsetzbare Patentrezept für die Mehrzahl der Einkaufsverhandlungen. In den weiteren Kapiteln finden Sie dann Varianten und Alternativen, aus denen Sie Ihren ganz persönlichen Verhandlungsplan mit authentisch für Sie passenden Formulierungen ableiten können. Los geht's!

Das perfekte Verhandlungsgespräch

Ein Einkäufer des fiktiven Automobilzulieferers „Altmannsberger Automotive“ trifft auf den Lieferanten für Büromöbel. Für die Preissenkung nutzt der Einkäufer Methoden, die er aus dem Buch, das Sie gerade lesen, kennt – die entsprechenden Hinweise auf die Buchkapitel habe ich für Sie in den Dialog integriert. Die Herausforderung: Der Fachbereich hat sich bereits für diesen Lieferanten entschieden, zudem steht die Farbe der Büromöbel fest, nämlich Blau. Das weiß der Lieferant nicht – daher kann der Einkäufer vorgeben, Wettbewerber im Topf zu haben. Sein Ziel: den bestmöglichen Preis mit Top-Konditionen für das ausgewählte Produkt zu erreichen.

Einkäufer: *Guten Tag, Herr Lieferant! Willkommen im Hause Altmannsberger Automotive! Nehmen Sie doch bitte hier Platz! Was darf ich Ihnen anbieten?* (deutet auf Softgetränke und Kaffee) (s. Kapitel 3, Startrampe, Stimmung bewusst steuern)

Verkäufer: *Ein Wasser wäre klasse! Vielen Dank.*

Einkäufer: *Wie war Ihre Dienstreise nach Budapest?* (schenkt dabei Getränk ein)

Verkäufer: *Oh ja, sehr schön, wir haben viel gesehen. Besonders gefallen hat mir die Altstadt ...*

Einkäufer: *Wenn es Ihnen recht ist, werde ich – wie bei den anderen Lieferanten auch – zu Beginn kurz die aktuelle Situation darstellen. Ist das in Ordnung für Sie?* (s. Kapitel 5, Führung, Wettbewerb in Szene setzen; Kapitel 3, Startrampe, Baustein 3)

Verkäufer: *Ja, gerne!*

Einkäufer: (s. Kapitel 3, Startrampe) *Es geht um mehrere Abteilungen, die in der nächsten Zeit mit neuen Stühlen bestückt werden könnten. Aktuell sind die Abteilungen vollständig mit Stühlen ausgestattet, einzelne davon müssen dringend ausgetauscht werden, andere sind noch okay. Abhängig vom Preis werden wir entweder nur die absolut notwendige Menge oder im Idealfall sämtliche Stühle austauschen. Das heißt, der beste Lieferant hat die Chance, je nach Preis zwischen 100 und 1.200*

Stühlen abzusetzen. (s. Kapitel 2, Forderungsbegründung, Menge als verhandelbare Masse, Lockstoff als Chance formulieren; Kapitel 3, Startrampe, Baustein 4) Die Fachbereiche haben sich verschiedene Stuhlmodelle diverser Hersteller näher angesehen (s. Kapitel 2, Ergebnisfaktoren optimiert) und daraus die infrage kommenden ausgewählt. Aus Ihrem Portfolio ist der Stuhl B 12 in den Kreis der möglichen Kandidaten gerückt. Leistungsunterschiede der Stühle haben wir – soweit sie für uns relevant sind – im Vergleich berücksichtigt. Über Qualität, Technik und Features brauchen wir also nicht mehr zu sprechen. (malt dabei unterstützend auf dem Flipchart und hakt dort die entsprechenden Themen als erledigt ab: „Technik“ erledigt, „Qualität“ erledigt ...) (s. Kapitel 3, Startrampe, typische Einwände verhindern, Baustein 6)

Einkäufer weiter: *Mit den infrage kommenden Lieferanten führen wir diese und kommende Woche die Verhandlungen. Wir werden mit jedem Lieferanten genau ein Mal sprechen. Der dabei erreichte Preis wird unveränderlich in den Entscheidungshut geworfen. Am Freitag kommender Woche wird auf dieser Basis dann die finale Entscheidung getroffen. Stand jetzt wären Sie mit Ihrem Preis auf jeden Fall draußen. (s. Kapitel 3, Startrampe, Lockstoff und Konsequenzen, Baustein 4) Da wir jedoch wissen, dass das erste Angebot selten das letzte Angebot ist, wollen wir jetzt von Ihnen wissen, wie weit Sie im Preis runtergehen. (schreibt das Euro-Symbol und ein leeres Kästchen auf das Flipchart) (s. Kapitel 5, Führung und Fragetechnik) Zu welchem Preis sind Sie bereit?*

Verkäufer: *Na ja, ein bisschen was habe ich ja tatsächlich mitgebracht, aber sooooo viel geht auch nicht!*

Einkäufer: *Konkret, was ist Ihr Angebot? (s. Kapitel 6, Zugeständnisse ohne Gegenleistung)*

Verkäufer: *Na ja, 3 Prozent kann ich Ihnen auf jeden Fall anbieten!*

Einkäufer: (schaut leicht enttäuscht) *Mit 3 Prozent bewegen Sie sich im Wettbewerbsfeld nicht nach vorne. Was wäre ein realistischer Preis?*

Verkäufer: *Das ist schon ein realistischer Preis! Aber gut, ich bin bereit, auf 6 Prozent Nachlass zu gehen.*

Einkäufer: *Jetzt sagen Sie erst 3 Prozent und dann 6 Prozent. (schaut nachdenklich, holt Luft und setzt fort) Ich erkenne an, dass Sie uns entgegenkommen wollen. Allerdings reichen diese Schritte nicht aus. Was ist tatsächlich Ihr preisliches Limit?*

Verkäufer: (stöhnt und rechnet) *Im äußersten Fall bin ich bereit, Ihnen 7,3 Prozent anzubieten.*

Einkäufer: (schüttelt leicht den Kopf)

Verkäufer: *Dann sagen Sie mir, was der Wettbewerb anbietet! Dann kann ich vielleicht noch etwas machen!*

Einkäufer: *Wissen Sie, ich könnte Ihnen zwar sagen, wo aktuell die Angebote Ihrer Wettbewerber liegen. Letzten Endes ist das aber noch im Fluss und wird sich noch deutlich verändern. Das hilft Ihnen nicht weiter. (s. Kapitel 6, Konter für die Budgetfrage; Kapitel 5, Führung behalten) – Unter welchen Umständen könnten Sie denn noch einen Schritt nach unten gehen? (s. Kapitel 7, Zugeständnisse mit Gegenleistung)*

Verkäufer: *Wann würden Sie die Ware denn abnehmen?*

Einkäufer: *Ach so. Wenn ich Sie richtig verstehe, würde der Abnahmzeitpunkt den Preis beeinflussen? (s. Kapitel 5, Frage als den Preis beeinflussenden Faktor erkennen; Kapitel 5, Führung behalten, nicht antworten)*

Verkäufer: *Ja, wenn Sie noch dieses Quartal abnehmen, kann ich Ihnen weiter entgegenkommen!*

Einkäufer: (stöhnt und blufft) *Puh, das muss ich prüfen, ob ich das so weit vorziehen kann. (sucht nach weiteren Preisbeeinflussern) (s. Kapitel 5, Puh-Technik) Was, neben dem Abnahmzeitpunkt, würde den Preis noch positiv beeinflussen? (s. Kapitel 7, nicht auf das erste Pferd springen, alle Preisbeeinflusser sammeln)*

Verkäufer: *Welche Farbvariante wollen Sie denn? (s. Kapitel 5, wieder stellt der Verkäufer eine Frage, Gefahr, Führung zu verlieren)*

Einkäufer: *Was wäre denn die günstigste Variante? (s. Kapitel 5, durch Gegenfragen entscheidende Informationen sammeln und Führung behalten, Fragetechnik)*

Verkäufer: *Schwarz.*

Einkäufer: *Puh, Schwarz war jetzt eigentlich nicht das, was wir uns vorgestellt hatten. Aber ich nehme es mal auf. (s. Kapitel 7, erst den Wert eines Zugeständnisses kennen, bevor man entscheidet, ob die Farbwahl fix ist)*

Einkäufer weiter: *Bei einer Abnahme noch dieses Quartal, in Schwarz – was darüber hinaus würde den Preis beeinflussen?*

Verkäufer: *Natürlich auch die Menge.*

Einkäufer: *Na ja, die hängt ja gerade vom Preis des jeweiligen Anbieters ab. Was würde dennoch zu einer Preissenkung führen? (s. Kapitel 7, sämtliche Preisbeeinflusser sammeln)*

Verkäufer: *Eigentlich nichts mehr. Höchstens noch, wenn Sie bereit wären, mir den Auftrag heute und sofort mitzugeben.*

Einkäufer: *Heute? Das wäre nur möglich, wenn Ihr Preis dermaßen gut ist, dass ich voraussehen kann, dass kein Lieferant das unterbieten wird. (s. Kapitel 7, erst den Wert erkennen, dann die Entscheidung treffen)*

Einkäufer: *Nehmen wir mal an, wir würden (nutzt bewusst den Konjunktiv!) die Stühle tatsächlich in Schwarz nehmen, dazu die maximale Menge von 1.200 Stück. Das würden wir alles noch vor Ende des Quartals abnehmen und Ihnen die Bestellung tatsächlich heute in die Hand drücken – was wäre dann Ihr zusätzliches Entgegenkommen? (s. Kapitel 7, Best-Case-Price in Erfahrung bringen)*

Verkäufer: *Dann kann ich on top noch mal 12 Prozent geben.*

Einkäufer: *12 + 7,3 ... (denkt nach), dann sind Sie bei 20 Prozent round about. (macht eine abwägende Geste und rundet den Wert zu seinen Gunsten auf) Da liegen wir gerade mal auf Höhe des Wettbewerbs (s. Kapitel 6 und 7, Reaktion auf Preisnennung), der bei diesem Preis keinerlei Sonderwünsche wie Farbe oder Abnahmezeitpunkt gestellt hat. Wie weit können Sie denn da noch runter, wenn die Farbe Blau ist und wir am Freitag bestellen? (Damit lenkt der Einkäufer auf das Wunschprodukt zurück, s. Kapitel 5, Führung)*

Verkäufer: *Also die 20 Prozent waren ja eigentlich für Schwarz und sofortige Bestellung. Aber gut, ich sage 22 Prozent, aber das ist dann auch das Ende der Fahnenstange!*

Einkäufer: *22 Prozent? (schwerer Atemzug, Kopfschütteln) Was können Sie uns denn neben dem Preis noch anbieten, das Ihr Angebot attraktiver erscheinen lassen würde? (s. Kapitel 7, Wechsel auf verhandelbare Elemente)*

Verkäufer: *Da geht gar nichts mehr, allerhöchstens kann ich noch dafür sorgen, dass einer meiner Mitarbeiter beim Aufbau der Stühle hilft.*

Einkäufer: *Ein Mitarbeiter beim Aufbau. Was könnte es noch sein? (s. Kapitel 7, nicht auf das erste Pferd setzen)*

Verkäufer: *Nein, sonst geht da wirklich nichts mehr.*

Einkäufer: (fasst zusammen) *Wenn ich Sie richtig verstehe, ist Ihr Angebot: 22 Prozent bei Bestellung am Freitag nächster Woche, Stühle in Blau, Anlieferung dieses Quartals.* (immer noch unzufriedenes Gesicht, bedauerndes, mitfühlendes Kopfschütteln) (Tief durchatmen und dann mit Schwung weiter) *22 Prozent reichen da nicht! Wollen SIE es jetzt tatsächlich daran scheitern lassen?* (s. Kapitel 8, Mauerbrecher)

Verkäufer: (zögert) *Na ja ... scheitern würde ich es jetzt nicht dran lassen. Aber da geht allerhöchstens noch kosmetisch etwas.*

Einkäufer: *Wie viel ist das konkret in Zahlen?*

Verkäufer: *Allerhöchstens noch ein Prozent.*

Einkäufer: *Puh, 25 Prozent?* (verrechnet sich absichtlich, um die Reaktion des Verkäufers zu prüfen)

Verkäufer: *Nein, 23 Prozent! Kein Cent mehr!*

Einkäufer: *Dann logge ich den Preis minus 23 Prozent jetzt für Sie ein. Ge-setzt den Fall, Sie liegen am Ende damit ganz knapp daneben – soll ich Sie dann noch mal anrufen?* (s. Kapitel 8, Gummimauern durchbrechen)

Verkäufer: *Ja, rufen Sie mich noch mal an.*

Einkäufer: *Bis zu welchem Wert würde das noch Sinn machen?*

Verkäufer: *Bis 24 Prozent.*

Einkäufer: *Und bei 25 Prozent?*

Verkäufer: *Nein, 24 Prozent ist mein letztes Wort. Sollte das nicht reichen, verzichte ich auf den Auftrag.*

Einkäufer: (Schulterzucken) *Gut, dann schreibe ich mir Ihr letztes Angebot auf: 24 Prozent Nachlass, Stühle in Blau, Abnahme dieses Quartals, Menge 100 bis idealerweise 1.200 Stück, Aufbauhilfe ...* (eventuell schriftlich bestätigen lassen)

Einkäufer weiter: *Am Freitag kommender Woche kann ich Ihnen dann sagen, ob es gereicht hat. Ich persönlich würde mich ja freuen, wenn ich Ihnen den Auftrag geben könnte. Sie sind mir menschlich sympathisch. Letzten Endes aber wird eben der Preis entscheiden.* (s. Kapitel 8, geschlossenes Ende mit Zusage oder Absage)

Verkäufer: *Dann bin ich mal gespannt. Würde mich freuen, wenn es klappt. Mit 24 Prozent haben Sie echt die allerbesten Konditionen. Die Qualität des Stuhles wird Sie überzeugen.*

Beide verabschieden sich.

Ihr Start: Systematische Struktur entwickeln

Was halten Sie von dem Verhandlungsergebnis diese Einkäufers? Wünschen Sie sich, in Ihren Verhandlungen ähnliche Ergebnisse zu erzielen? Dann können Sie natürlich jetzt sofort die im Dialog genannten Kapitel und Passagen lesen – ich empfehle Ihnen aber, einfach mit der aufmerksamen Lektüre des ersten Kapitels zu beginnen. Denn dort erfahren Sie, dass die Entwicklung einer systematischen Struktur der erste Schritt in die Richtung solcher idealer Verhandlungsergebnisse ist, wie sie der Dialog soeben gezeigt hat.



EXTRA-VORTEIL:

Noch mal mein Tipp:
Nutzen Sie als Käufer

und Leser dieses Buches Ihre **Extra-Vorteile:**

- die kostenlosen Downloads, die überall im Buch gekennzeichnet sind:
www.altmannsberger-verhandlungstraining.de/profitabler-einkauf-buch, Passwort: STARTrampe
- und die Möglichkeit, sich bis zu 20 Minuten lang von mir gratis coachen bzw. unterstützen zu lassen: Die einfache Registrierung dafür finden Sie hinten im Buch.



Gestatten Sie aber zuvor noch zwei Anmerkungen. Zunächst einmal: Grundannahme im gesamten Buch ist, dass der Preis das Element ist, das zur Verhandlung ansteht. Damit erleichtern wir die Lesbarkeit des Werkes. Ist der Preis nicht im Fokus, ist nur ein kleiner zusätzlicher Schritt notwendig:

- Ersetzen Sie den Preis jeweils durch das zu verhandelnde Element.
- So wird aus „Wie weit können Sie den Preis senken?“ ein „Wie weit können Sie die Lieferzeit optimieren?“.

Danach bleiben im Wesentlichen alle Strategien und Schritte der gelungenen Verhandlung gleich.

Natürlich können Sie mit mir auch direkt Kontakt aufnehmen, indem Sie eine Mail an ua@altmannsberger-verhandlungstraining.de senden. Oder melden Sie sich für die kostenlosen Händler-Tipps an: www.altmannsberger-verhandlungstraining.de/verhandler-tipp.

Ihr Ablaufplan – so gelangen Sie systematisch und methodisch zu Ihrem idealen Verhandlungsergebnis

1

Was Sie in diesem Kapitel erfahren



- Sie erfahren, wie Sie die Verhandlungs-Schweißtropfen auf Ihrer Stirn vermeiden – und wie es gelingt, sie stattdessen auf der Stirn Ihrer Verhandlungspartner hervorzurufen.
 - Sie lernen einen Ablaufplan für Ihr Verhandlungsgespräch kennen, den Sie auf Ihre zukünftigen Verhandlungsgespräche übertragen können.
 - Sie erkennen, wie Sie mithilfe einer systematischen Struktur Ihren Vorbereitungsaufwand auf ein Minimum reduzieren – und zugleich maximalen Verhandlungserfolg erzielen.
-

1.1 Mit System zum Erfolg – das leistet ein guter Verhandlungsplan

Ihr Verhandlungsalltag wäre sehr viel leichter, wenn Sie sich nur ein einziges Mal vorbereiten müssten und von diesem Zeitpunkt an alle Verhandlungen optimal abschließen könnten. Die gute Nachricht: Das ist tatsächlich möglich!

Lassen Sie mich, um uns dem Weg zu dieser guten Nachricht zu nähern, eine Metapher wählen, die Ihnen vertraut sein dürfte: Sicher fahren Sie Auto? Dann sind Sie einmal den Weg gegangen, der Sie zum Führerschein geführt hat. Das hat am Anfang einen höheren Aufwand nach sich gezogen – und zahlt sich dann ein Leben lang aus. Denn im Leben eines Autofahrers kommt es immer wieder zu ähnlichen Situationen: zum abgestellten Fahrzeug gehen, aufschließen, einsteigen, anschnallen, Motor starten usw. Abweichend davon gibt es Besonderheiten: Montagmorgens ist Stau, im Winter dauert es bei Schneefall länger, ohne Sprit fährt das Auto nicht, ganz selten ist der Reifen platt. Beim Autofahren gilt: Die immer gleichen Vorgänge sollten wir aus dem Effeff heraus beherrschen. Anschnallen, starten, lenken, bremsen. Auf die Besonderheiten dagegen sollten wir wenigstens vorbereitet sein. Indem wir montags früher losfahren und damit den Stau vermeiden, nicht von einem leeren Tank überrascht werden, indem wir die Tankuhr regelmäßig prüfen, und für den seltenen Plattfuß ein Reserverad dabei haben.

Übertragen Sie das nun auf Ihre Verhandlungssituationen: Sie wissen, dass eine Verhandlung ansteht? Dann sorgen Sie für genügend Sprit in Ihrem Verhandlungstank, indem Ihr Argumentenköcher stets gut gefüllt ist. Und auf den Einwand des Verkäufers „Da geht nun gar nichts mehr“ sollten Sie ebenfalls vorbereitet sein. Sie dürfen sich dabei aber nicht nur auf Ihre Intuition und Ihre Erfahrungen verlassen – das spielt natürlich auch eine Rolle. Von entscheidender Bedeutung ist: Sie haben einen festen Ablaufplan im Kopf, den Sie konsequent verfolgen. Dieser Plan gibt Ihnen Sicherheit. Und er bietet Ihnen zugleich genügend Freiheiten und Freiraum, bei ungewöhnlichen Entwicklungen mit ungewöhnlichen Maßnahmen zu reagieren.