

Georg Sorge

Verhandeln im Einkauf

Praxiswissen für Einsteiger und Profis



Springer Gabler

Verhandeln im Einkauf

Georg Sorge

Verhandeln im Einkauf

Praxiswissen für Einsteiger und Profis

Georg Sorge
Salzgitter
Deutschland

ISBN 978-3-658-02756-8
DOI 10.1007/978-3-658-02757-5

ISBN 978-3-658-02757-5 (eBook)

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 2014

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 Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

„Purchasing is a profit making job!“ Diese Aussage begleitet mich als Leitmotiv seit meinem beruflichen Wechsel in den Einkauf Anfang der 1990er-Jahre. Die Grundlagen für das Profitpotential liegen unter anderem in dem durchschnittlichen Kostenanteil von mehr als 50 % für die Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen an den Gesamtkosten von Unternehmen. Ob aber Potentiale vor sich hin schlummern oder gehoben werden, hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab.

Dazu gehören die organisatorische Einbindung des Einkaufs auf Geschäfts- bzw. Vorstandsebene mit einer optimalen Einkaufsorganisation, die frühe Einbindung in die internen und externen Prozessketten (SCM), das Lieferantenmanagement und die Nutzung von E-Procurement. Daneben sollte der Einkauf im operativen und strategischen Bereich auf „Best Practice Level“ agieren und Instrumente wie Lead-Buyer-Konzepte, Materialgruppenmanagement (MGM), Kennzahlensysteme und Rahmenverträge einsetzen sowie Methoden zur Preis- und Kostenreduzierung (Wertanalysen und Kosten- bzw. Preisstrukturanalysen, SWOT etc.) beherrschen. Der Aufbau eines Berichtswesens inkl. Balanced Scorecard – auch als Marketinginstrument des Einkaufs nach innen – ist zu empfehlen.

Doch damit nicht genug. Der Einkauf benötigt gut ausgebildete, kompetente und motivierte Mitarbeiter. Der demografische Wandel steht erst am Anfang und die Jagd nach Fachkräften, wie zum Beispiel Top-Einkäufern, hat bereits begonnen. Aber ob Jungeinkäufer, Top-Einkäufer oder Einkaufsleiter, sie alle benötigen das richtige Rüstzeug, um als professionelle Verhandlungsführer ihre und die Ziele ihres Unternehmens in Verhandlungen zu erreichen. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten, Empfehlungen, Anregungen und Hilfestellung geben sowie nebenbei die Verhandlungskompetenz der Leser steigern. *Die wenigsten Verhandler werden als Verhandlungsprofis oder gar als Verhandlungskünstler geboren.* Jeder kann sich aber das notwendige Rüstzeug aneignen und damit *souveräner* und *erfolgreicher* in Verhandlungen agieren.

Verhandlungen sind selten einfach. Sie sind komplex und gehen oft mit Konflikten einher. Der Verhandlungsverlauf zeigt häufig, dass Mängel in der

sachlichen und mentalen Vorbereitung (z. B. hinsichtlich des Verhandlungsgegenstands oder Verhandlungspartners) liegen. Das Buch widmet daher diesem Teil eine intensive Betrachtung. Die Verhandlungsführung, als „Kernprozess“ der Verhandlung, wird ebenso ausführlich dargestellt, wie die – leider – oft zu kurz kommende Verhandlungsnachbereitung. Daneben werden auch Themen, die eng mit Verhandlungen verknüpft sind und direkte oder indirekte Auswirkungen auf Verhandlungen haben, angesprochen. Es handelt sich hierbei um die wichtigen Bereiche der Kommunikation, Psychologie, Soziologie und Kultur.

Dabei kann ich auf Erfahrung aus der eigenen Einkaufs- und Verkaufspraxis sowie auf die Erfahrungen meiner Seminarteilnehmer aus Einkaufs- und Verhandlungsseminaren zurückgreifen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle danken. Dank gebührt auch meiner Familie, die es mir ermöglicht hat, mit diesem Buchprojekt mein zweites Werk zu vollenden. Vergessen möchte ich auch nicht meiner Programmleiterin, Frau Stefanie Brich, für ihr verständnisvolles Zeitmanagement zu danken.

Ausschließlich für die Lesbarkeit ist die männliche Form gewählt worden. Das Thema und der Inhalt sind jedoch nicht geschlechterspezifisch und beziehen immer sowohl Leserinnen als auch Leser mit ein. Wenn das Geschriebene nur für Frauen oder nur für Männer gilt, wird explizit darauf hingewiesen. Den von mir wahrgenommenen Zuwachs von Einkäuferinnen in allen Branchen begrüße ich an dieser Stelle ausdrücklich. Mögen sie alle mit zur Steigerung der Wertstellung des Einkaufs beitragen.

Salzgitter, im Frühjahr 2014

Georg Sorge

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Grundlagen der Kommunikation	9
2.1	Grundlegendes	9
2.2	Sprache und Körpersprache	13
2.2.1	Sprache	13
2.2.2	Atmung	16
2.2.3	Aktives Zuhören	17
2.2.4	Körpersprache	20
2.3	Rhetorik und Dialektik	28
2.4	Kommunikation und Verhandlung	31
	Literatur	32
3	Ein Streifzug zur Psychologie, Soziologie und Kultur	35
3.1	Psychologie	36
3.1.1	Menschliche Bedürfnisse, Motive und Triebe	40
3.1.2	Neuro-Linguistische Programmierung (NLP)	44
3.1.3	Transaktionsanalyse	45
3.2	Soziologie	47
3.3	Kultur	49
	Literatur	51
4	Verhandlungen und die Gründe sowie Notwendigkeit von Verhandlungen	53
4.1	Was sind Verhandlungen?	53
4.2	Arten von Verhandlungen	59
4.3	Gründe, die für das Verhandeln sprechen	60
4.4	Wird immer und über alles verhandelt?	62
4.5	Sind Verhandlungen notwendig oder eine unnütze Zeitverschwendung?	63
	Literatur	65

5 Verhandlungen im täglichen (privaten) Leben	67
6 Verhandlungen im Einkauf	69
6.1 Anforderungen an Einkaufsmitarbeiter	71
6.2 Anforderungen an Unternehmen	74
7 Zielorientierung und Alternativen (Optionen)	77
7.1 Zielorientierung	78
7.2 Alternativen (Optionen)	84
7.2.1 Wettbewerbsanbieter	85
7.2.2 Verhandeln mit ZOPA	85
7.2.3 Verhandeln mit BATNA	86
8 Professionelle Verhandlungsvorbereitung	89
8.1 Sondieren der Verhandlungssache (Verhandlungsobjekt)	91
8.2 Sondieren der Beteiligten und deren Umfeld	94
8.3 Wer sind Ihre Verhandlungspartner?	97
8.4 Verhandlungsort und Verhandlungsraum	99
9 Durchführung der Verhandlung	103
10 Strategien und Taktiken	115
10.1 Strategien	115
10.2 Taktiken	119
11 Instrumente und Tools	129
11.1 Fragetechniken und Fragearten	129
11.1.1 Die Ziele der Fragetechniken	130
11.1.2 Fragearten	131
11.2 Argumentations- und Einwandtechniken entwickeln und anwenden	133
12 Schwierige und unfaire Verhandlungspartner	141
13 Verhandeln mit Monopolisten	149
14 Verhandlungsabschluss	153
15 Lessons Learned	157
16 Tipps, Tricks und Erfolgsfaktoren	159

17 Zusammenfassung und Ausblick	165
Anhang	169
Internetquellen	187
Weiterführende Literatur	189

Abkürzungsverzeichnis

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
abzgl.	abzüglich
AG	Auftraggeber
akt.	aktualisiert
am.	amerikanisch
AN	Auftragnehmer
Aufl.	Auflage
BATNA	Best Alternative To a Negotiated Agreement
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
durchges.	durchgesehene
erw.	erweiterte
et al	et alii
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
F&E	Forschung & Entwicklung
FH	Fachhochschule
GB	Gewinnbeitrag
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
intern.	international
IT	Informationstechnologie
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen

KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
lat.	lateinisch
MGM	Materialgruppenmanagement
MI	Material-Intensität
Mio.	Million
MS	Materialkostensenkung
NLP	Neuro-Linguistische Programmierung
o. ä.	oder ähnliches
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasser
PPS	Produkt-, Produktionsplanungs- und Steuerungssystem
s.	siehe
SCM	Supply Chain Management
SMART	spezifisch, messbar, anspruchsvoll/achievable, realistisch, terminiert
SWOT	Strengths (Stärken) Weaknesses (Schwächen) Opportunities (Chancen) Threats (Risiken)
TK	Telekommunikation
u.	und
u. a.	unter anderem
überarb.	überarbeitete
UR	Umsatzrendite
vgl.	vergleiche
VIP	Very Important Person
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel
ZDF	Zahlen, Daten, Fakten

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Unerfahrene Einkäufer bei ihrer ersten Verhandlung	6
Abb. 2.1	Sender – Empfänger Kommunikationsmodell, in Anlehnung an Heringer	11
Abb. 2.2	Das Kommunikationsquadrat, Modell in Anlehnung nach Schulz von Thun	12
Abb. 7.1	Typische Verhandlungsziele	79
Abb. 7.2	Maximum-Ziele vs. Minimum-Ziele	80
Abb. 7.3	Zone of Possible Agreement	86
Abb. 8.1	Process Flow Chart zur Verhandlungsvorbereitung	92
Abb. 8.2	Wie sehe ich meinen Verhandlungspartner?	98
Abb. 12.1	Unfares Verhalten karikiert dargestellt	146
Abb. 14.1	Verabschiedung nach Verhandlungsabschluss	156
Abb. 16.1	Persönlicher Verhandlungsplaner	164
Abb. 17.1	Wie professionelle und kompetente Einkäufer verhandeln . . .	167
Abb. 1	Haben wir richtig zugehört?	171

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Grundmotive des Verhandlungspartners und der Umgang damit	43
Tab. 7.1	Ziel-Prioritäten	79
Tab. 8.1	Kurzcheck Verhandlungstypen (Beispiel)	95
Tab. 14.1	Noch zu klärende Punkte (Muster)	155
Tab. 1	Test Zuhörerqualität	172
Tab. 2	Ort, Raum, Technik, Organisation etc.	173
Tab. 3	Der Verhandlungspartner und sein Unternehmen	174
Tab. 4	Lessons Learned – Verhandlungsnachbereitung leicht gemacht	178

Wie kommt man dazu, sich mit dem Thema Verhandeln zu beschäftigen und dann auch noch die Idee zu haben, darüber ein Buch zu schreiben? Nun, sicherlich gibt es dafür vielfältige Gründe. Bei mir lag der Anstoß zum einen in den eigenen Erfahrungen, die ich in unterschiedlichen Funktionen als Verhandler im Ein- und Verkauf erlebt habe, zum anderen in den Erkenntnissen, die sich aus der Teilnahme an Verhandlungsseminaren für Ein- und Verkäufer ergaben. Nicht zuletzt aber auch an den Feedbacks von zahlreichen Einkäuferinnen und Einkäufern, die als Teilnehmer an meinen Einkaufsseminaren mit dafür sorgten, dass ich den Bezug zur Praxis nicht aus den Augen verlor.

Dabei habe ich engagierte Seminarteilnehmer kennengelernt, die planten aus anderen Fachbereichen in den Einkauf zu wechseln, welche, die erst kurze Zeit im Einkauf waren oder andere, die bereits mehr als zehn Jahre Einkaufserfahrung hinter sich hatten. Gerade bei den letztgenannten war es nicht selten, dass die letzte Schulung im Bereich Verhandlungen lange zurück lag oder ein Verhandlungstraining sogar noch nie stattgefunden hatte. Auch wenn „learning by doing“ ein wichtiger Baustein bei der Aneignung von Wissen und Erfahrung ist, für den Fight mit einem exzellent geschulten Verkäufer auf der anderen Seite als Verhandlungspartner reicht dies heutzutage nicht mehr aus.

Um hier seinen „Mann bzw. seine Frau zu stehen“ bedarf es erheblich mehr. Handeln und Verhandeln ausschließlich aus dem Bauchgefühl heraus und situatives Verhalten mit der Prämisse „es wird schon gut gehen“, es ist ja – fast – immer irgendwie gegangen, sind in Zeiten der Globalisierung und des zunehmenden interkulturellen Denkens und Handelns ein auslaufender Posten. Sichtbar wird der Einfluss der Globalisierung unter anderem durch die Er-

weiterung der Europäischen Union, der voranschreitenden Liberalisierung der Märkte, des grenzenlosen Kapital- und Informationsflusses und den Auswirkungen der wirtschaftlichen und politischen Umbrüche in vielen Ländern.

Bei immer stärker werdendem Wettbewerbsdruck sind auf der einen Seite verlässliche Partner gefragt, die für das beschaffende Unternehmen die richtigen Lösungen liefern. Und das zu einem wirtschaftlichen Preis, in der geforderten Qualität und zum gewünschten Zeitpunkt. Das heißt nicht zu früh, aber auch nicht zu spät. Und auf der anderen Seite sind Sie, als verantwortlicher Einkäufer, gefragt. Ihre Aufgabe ist es u. a., in intensiven Verhandlungen mit den richtigen Partnern die passenden Lösungen zu finden. Ihre Verhandlungsergebnisse wirken sich unmittelbar auf die Liquidität und Umsatzrendite Ihres Unternehmens aus, leisten somit einen erheblichen Wertbeitrag und tragen zur Stärkung der Wettbewerbsposition bei. Sie schaffen damit die Voraussetzungen für den Einsatz von freigewordenen Mitteln für Innovationen und Investitionen. Nebenbei wird auch noch der Firmenwert durch die erfolgten Kostensenkungen des Einkaufs gesteigert und Arbeitsplätze werden gesichert.

Nachfolgend einige exemplarische Beispiele einer exzellenten Einkaufsleistung als Ergebnis von professionell durchgeführten Verhandlungen und den daraus erzielten Verhandlungsergebnissen:

Beispiel: Materialkostensenkung vs. Umsatzsteigerung

Angenommen, die Materialkostenquote (MI) eines typischen Industrieunternehmens liegt bei 60 % des Umsatzes und das Unternehmen hat eine Umsatzrendite (UR) von 3 %. Trotz schwieriger Markt- bzw. Angebotssituation gelingt es Ihnen, in der Verhandlung eine Materialkostensenkung (MS) um 2 % zu erreichen.

MI = 60 %, MS = 2 %, UR = 3 % MI = Material-Intensität (Materialaufwand in % des Umsatzes)

UR = Umsatzrendite (Gewinn: Umsatz * 100)

MS = Materialkostensenkung in %

GB = Gewinnbeitrag des Einkaufs

Berechnung: GB = (60 % * 2 %): 3 %

GB = 40 %

Das würde bedeuten, dass das Unternehmen den Umsatz um 40,0 % steigern müsste, um das gleiche Rendite-Ergebnis einer 2 %igen Materialkostenreduzierung zu erreichen.

Beispiel: Einkaufskostensenkung vs. Personalabbau

Ein Unternehmen befindet sich in einer angespannten wirtschaftlichen Lage. Ein Personalabbau droht (eine – leider – typische Maßnahme zur Senkung der Fixkosten, die aber die damit verbundenen Aufwendungen und Folgekosten selten bzw. nicht in voller Höhe, berücksichtigt).

Gleiche Annahme: Die Kosten für Material- und Leistungsaufwand betragen 60 %, die Personalkostenquote beträgt 12 %. Es gibt 1.500 Beschäftigte im Unternehmen. Um die Personalkosten um 10 % zu senken (1,2 % von 12 %), müssten 150 Mitarbeiter entlassen oder auf „Neudeutsch“ freigestellt werden (andere Instrumente, wie z. B. Arbeitszeitverkürzung mit Entgeltkürzungen, sind hier außer Betracht gelassen worden).

Die gleichen Ergebnisse (Kostensenkung um 1,2 %) könnten aber ebenso durch eine Einkaufskostensenkung wie folgt erreicht werden:

Senkung der Kosten bei Material- und Leistungsaufwand durch (Nach-) Verhandlungen des Einkaufs um 2 % (bei einer Kostenquote von 60 %) ergeben genauso 1,2 %. Fazit: Eine echte Alternative zur Entlassung von 150 Mitarbeitern oder aber die Möglichkeit, die Chancen für eine nachhaltige Restrukturierung zu schaffen!

- ▶ Neben der Wertanalyse, dem Supply Chain Management, dem Aufbau von Systemlieferanten und weiteren Instrumenten, bietet die professionelle Verhandlung durch den Einkauf einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens!

Wie sieht aber oft noch die Wirklichkeit, nicht nur in kleinen und mittelständisch ausgerichteten Betrieben (KMUs), aus? Die Bedarfe sind bereits durch die Fachabteilungen sowohl quantitativ als auch qualitativ genau definiert. Vorgespräche mit dem gewünschten Lieferanten haben bereits stattgefunden. Die Anforderung wird erst kurz vor dem gewünschten Liefer- und Leistungstermin auf den Weg gebracht und der Einkauf kurzfristig in den Prozess eingebunden, damit eine „offizielle“ Bestellung erfolgen kann. Eine Festlegung, wer liefern oder leisten soll, ist bereits erfolgt. Da bis zu 90 % der Produktkosten bereits in der Entwicklungsphase festgelegt werden, hat der Einkauf keine bis wenige Möglichkeiten, sein Know-how in den Prozess mit einzubringen. Die Möglichkeiten einer Verhandlung unter diesen Rahmenbedingungen ist mehr

als begrenzt. Im Worst Case läuft der Vorgang komplett am Einkauf vorbei und er erfährt erst dann davon, wenn sich die Rechnungsprüfung mit der Bitte um Klärung an den Einkaufsmitarbeiter wendet, weil die Rechnung keine Bestellnummer hat und der Vorgang nicht bearbeitet, sprich, nicht geprüft und bezahlt werden kann. Zeitverlust, Frustration und verschenktes Geld sind die Folge. Ein strategisches Agieren des Einkaufs ist unter diesen Rahmenbedingungen kaum möglich und einer nennenswerten Senkung der Beschaffungskosten ist kein Raum gegeben. Dem Maverick Buying sind Tür und Tor geöffnet.

Was ist nun das Fazit? Der Einkauf kann – ebenso wie alle anderen Unternehmensbereiche – als einzelner Bereich nicht nur suboptimal wirken. Erst, indem er sich durch den Wandel vom Bestellbüro zum strategisch aufgestellten und agierenden Einkauf, einem respektierten und gefragten Partner für alle Unternehmensbereiche wie F&E, Konstruktion, Produktion, Instandhaltung, Logistik, Vertrieb und Verwaltungsabteilungen etc. entwickelt hat, ist er in der Lage, seine Aufgaben vollumfänglich zu erfüllen. Und dies im engen Zusammenspiel mit den Fachbereichen. Abgestimmtes und geschlossenes Agieren bringt nicht nur intern, sondern vor allem auch nach außen – extern – erhebliche Vorteile. Nur so ist z. B. eine optimale Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen möglich. Und nur dann besteht die Voraussetzung, die gesetzten Ziele möglichst vollständig zu erreichen.

An dieser Stelle ein besonderer Hinweis für die „Neulinge“, die in den Einkauf wechseln wollen oder erst seit kurzem im Einkauf tätig sind. Der Einkauf verliert langsam sein teilweise noch vorhandenes unattraktives Image. Die Gestaltungsmöglichkeiten und die Bedeutung wachsen, gerade in Zeiten eines harten und zunehmenden Wettbewerbs, rasant. Auch gehen die Zeiten, in denen es für Einkäufer in einigen Ländern keine universitäre oder FH-Ausbildung gibt, Gott sei Dank, langsam ihrem Ende entgegen. Somit erhöht sich das Potential an jungen, gut ausgebildeten Menschen, die ihren Weg im Einkauf, auch im Hinblick einer beruflichen Karriere, machen können.

Schaut man sich die Seminarangebote von Trainings für Verkäufer am Markt an, stellt man fest, dass es hier ein erhebliches Angebot gibt. Dieses wird nicht nur von den Teilnehmern stark nachgefragt, sondern der Besuch auch problemlos von den Unternehmen genehmigt. Schließlich generiert der Vertrieb ja den Umsatz! Auch wenn das Seminarangebot für Einkaufsverhandlungen in

den letzten Jahren zugenommen hat, es herrscht immer noch ein Ungleichgewicht gegenüber dem Angebot von Vertriebsschulungen. Verkäufer trainieren das „Verhandeln“ häufiger pro Jahr als Einkäufer. Das wird durch sämtliche Weiterbildungsstudien belegt. Nutzen Sie die Anregungen und Vorschläge der folgenden Seiten, die Ihnen zwar keine Patentrezepte für erfolgreiches Verhandeln bieten, aber helfen sollen, Ihren persönlichen Verhandlungsstil weiterzuentwickeln. Damit Sie natürlich wirken. Und damit die nächste Verhandlung transparenter, leichter, besser und erfolgreicher verläuft.

Dieses Buch soll auch dazu beitragen, dass sich die Leserinnen und Leser nicht nur mit dem Thema „Verhandeln im Einkauf“ stärker auseinandersetzen, sondern auch eine Lanze für den Einkauf und seine zunehmende Bedeutung in der Unternehmenslandschaft brechen.

Der Erfolg ist auch eine Verpflichtung, sich an diejenigen zu erinnern, ohne die das Gelingen nicht möglich gewesen wäre. (Goeudevert 1998)

Es liegt in Ihrer Hand, dafür zu sorgen, dass Sie zu denjenigen gehören, die zum Erfolg beitragen!

Noch einige Hinweise zum Aufbau des Buches. Den meisten Kapiteln sind im Kapitelanfang eine kurze Zusammenfassung, beziehungsweise wichtige Hinweise zum Kapitelinhalt vorangestellt. Größtenteils schließen die Kapitel mit Verweisen auf die dafür überwiegend verwendete Primärliteratur ab. Ein umfassendes Literaturverzeichnis mit weiterführender Literatur befindet sich am Ende des Buches.

Die Abb. 1.1 stellt eine typische Verhandlungssituation, wie man sie in vielen Unternehmen und jederzeit vorfindet, dar. Zwei neue, unerfahrene Einkaufsmitarbeiter sitzen in ihrer ersten Verhandlung einem erfahrenen, langjährigen und gewieften Verkäufer gegenüber. Welche Fragen bzw. Eindrücke stellen sich Ihnen, wenn Sie dieses Bild betrachten? Notieren Sie ruhig, was Ihnen dazu einfällt. Denken Sie an Ihre erste eigene Verhandlung zurück.

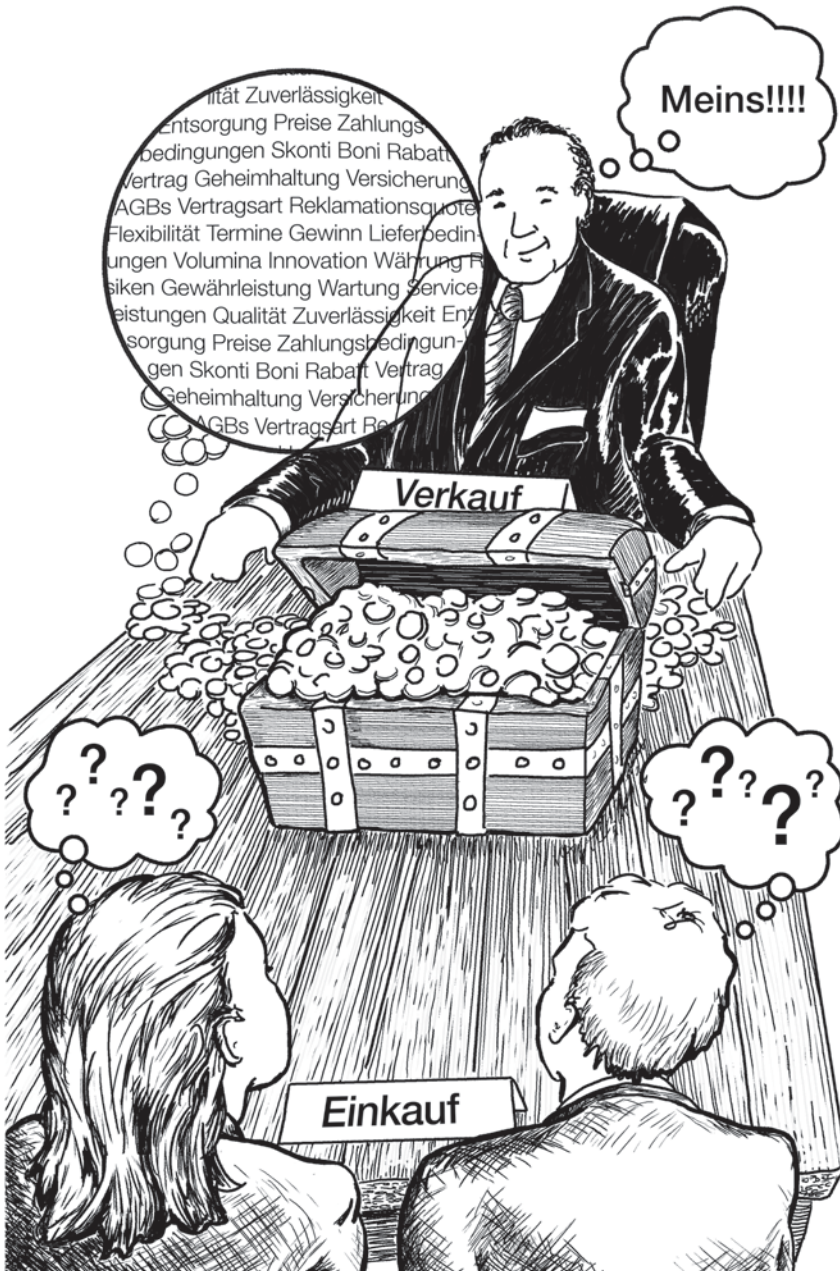


Abb. 1.1 Unerfahrene Einkäufer bei ihrer ersten Verhandlung. (Kimberley Hoffman, hoffmanillustrates)

Notizen:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....