

Clever einkaufen

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

Verhandlungstraining für motivierte Beschaffer

Teil 1

Grundsätzliches	2
Nutzbringende Partnerschaft	2
Spannungsfelder und Zielkonflikte	3
Entspannungstechniken	4
Blick und Verhandlungssicherheit	5
Das Verhandlungsklima bestimmen	6
Öffnen von geschlossenen Fragen	7
Aktive Fragetechnik im Umgang mit Kundenbetreuern	8
Fragen im Kontaktgespräch	9
Zwischen-Resümee am Ende von Teil 1	10
Ausblick auf Teil 2	10

Grundsätzliches

Außergewöhnliche Ergebnisse lassen sich nur erreichen, wenn die Möglichkeiten des Beschaffungsmarktes genutzt werden. Der **Einkauf von KNOW HOW** der Lieferanten – zusätzlich zu den Waren oder Dienstleistungen - wird immer wichtiger. Ergebnisorientierte Führungskräfte sollten deshalb höhere Anforderungen an die Einkäufer stellen und eine nahtlose interne Kommunikation fördern.

Diese Ausarbeitung dient dazu, **KÖNNEN UND VERHALTEN** von Einkaufs-Persönlichkeiten zum Wohl der städtischen Leistungsfähigkeit **erfolgswirksam zu steigern**.

Gute Anbieter und Lieferanten suchen durch hochqualifizierte und strategisch-psychologisch geschulte Verkaufsberater Bedürfnisse von Kunden zu ergründen, zu wecken und zu ihrem Vorteil zu nutzen.

Ein aktiver, offensiver und kreativer Einkäufer wird deshalb – ebenfalls geschult - das **Anbieter-Know how nutzen**, sowie neue Einkaufsstrategien und außergewöhnliche Einkaufstaktiken einsetzen.

Im Mittelpunkt der Erkenntnisse und Tipps steht der Mensch - das Lernziel lautet: **ERFOLG DURCH PARTNERSCHAFT**

Nutzbringende Partnerschaft

Der **POSITIV** eingestellte Einkäufer sieht nur im **MITEINANDER** die jeweils aussichtsreichste Erfolgchance.

Sein zielgruppenorientiertes Verhalten sucht stets eine Optimierung von Einkaufsnotwendigkeiten und Einkaufsmöglichkeiten.

Ziel ist es, Verhandlungspartner von Ihren guten Absichten so zu überzeugen und zu begeistern, mit neuen Methoden zu Nutzen- und Wertverbesserungszielen zu gelangen, dass **JEDER GEWINNT!**

Eigene Erklärungen und verdeutlichte Erkenntnisse sind auf diesem Weg nur Mittel und Ansporn - also Wegweiser zur Tat! Den Weg sollten Sie **selbst gestalten!**

Und dazu gibt es eine klare Empfehlung: **ERKENNEN, AUSPROBIEREN und ÜBEN !**

Spannungsfeld und Zielkonflikte

Einkäufer stehen im Spannungsfeld zwischen Bedarf und Beschaffungsmarkt, zwischen der eigenen Position und Lieferanteninteressen, zwischen eigenen Bedarfsträgern und Lieferantenvertretern. **Der Einkäufer ist der Mittler zwischen Bedarfsträger und Lieferant** und sucht ein Optimum zwischen Bedarfsnotwendigkeiten und Beschaffungsmöglichkeiten.

Zielkonflikt: Für den Lieferantenvertreter ist der Kunde oder die Zielgruppe die Quelle aller Aufträge und Einnahmen.
Für den Einkäufer ist der Anbieter oder Lieferant die Quelle zusätzlicher finanzieller Gestaltungsmöglichkeiten der Stadt.

Je nach Marktsituation, Abhängigkeit, Bedürfnissen, Sachkenntnissen und Sympathie kann der Einkäufer verschiedene Verhandlungstechniken so einsetzen, dass sie der Schlüssel zum Erfolg sind.

Mit Verhandlungstechniken kann er...

entweder

die eigene Situation darstellen

zuerst den eigenen Bedarf nennen

die eigene jetzige Lieferbasis nennen

eigene Mengenvorstellungen nennen

eigene Preisvorstellungen nennen

mit dem Wettbewerb drohen

Preise, Rabatte, Konditionen, Termine, Garantien fordern

die Entweder-Oder-Taktik anwenden

Vorschläge ablehnen und klare Stellung beziehen

oder

die Verkaufsabsichten erfragen

zuerst die Stärken des Anbieters herausfinden

den jetzigen Kundenkreis des Anbieters erfragen

Kapazitäten und deren Auslastung erfragen

die Preisstrategie und Kostensituation erfragen

nach dem Wettbewerbsverhalten fragen

Preisspielräume, Zuverlässigkeiten, Lieferbereitschaft erfragen

die Sowohl-Als-auch-Taktik einsetzen

eigene Position und Entscheidung offen lassen für weitere Alternativen

Nutzen Sie mit Ihrer Taktik den Überraschungseffekt!

Entspannungstechniken

Wenn wir normalerweise denken, kommen wir normalerweise von einem Gedanken zum anderen. Dabei entfernen wir uns oft von der Wirklichkeit und begeben uns in das Gebiet der Träume, Phantasien und des Grübelns.

Wir versuchen, Gesprächs- und Verhandlungsabläufe gedanklich nachzuvollziehen oder sie vorausdenken und erleben oft dabei Frustrationen (Misserfolgsenerlebnisse).

Die Meinung, Probleme rational (verstandesmäßig) zu lösen, weicht immer mehr neuen Erkenntnissen der Verhaltensforschung.

Erkenntnis:

**STEIGERN SIE IHRE ERFOLGSERLEBNISSE
DURCH DEN OPTIMALEN EINSATZ DER GEFÜHLE!**

Wir Menschen werden von unseren Gefühlen, von Emotionen gesteuert. Der Ausdruck unserer Gefühle erfolgt dabei über unsere Fähigkeiten. Diese Fähigkeiten können wir durch Übungen voll bewusst entfalten.

Die natürliche Aufgabe des menschlichen Bewusstseins ist es, die Wirklichkeit wahrzunehmen. Die Gefühle des Menschen bestimmen seine körperliche und geistige Steuerung.

Wenn wir Körpergefühl, Bewegungsgefühl, Umgebungsgefühl und Wirklichkeitsgefühl aktivieren, befreien wir uns von Störungen und Hemmungen für jedes Gespräch und für jede Verhandlung.

Wir entwickeln außerdem das normale und glückliche Lebensgefühl des entfaltungs-fähigen Menschen in allen persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Situationen.

Der erfolgreiche Verhandlungskönner ist

- ***lebendig und gelassen,***
- ***vollwach und vollbewusst im Erleben und Geschehen der natürlichen, persönlichen und sozialen Wirklichkeit voll anwesend und nimmt daran Anteil.***

Die Eigenschaften

- ausgeglichene, selbstsichere Stimmung
- überlegene Gelassenheit
- gesteigerte Kontaktfreude
- körperliche Frische
- Wachheit und Aktivität
- Energie und Ausdauer

sind Voraussetzungen erfolgreicher Verhandlungsfähigkeiten.

Entspannungsübungen helfen, in die Grundstimmung unerschütterlicher **GELASSENHEIT** zu kommen.

Blick und Verhandlungssicherheit

Der Blick ist die erste Kontaktnahme von Verhandlungspartnern.

Wer einen Verhandlungsraum betritt, erfasst mit seinem Blick meist zuerst die Ausstattung und dann erst die anwesenden Personen.

Bereits die Haltung, die Kleidung, die Gestalt oder das spontane Verhalten der Anwesenden kann die Sympathie beeinflussen. Wer ein Gespräch beginnen will, hat durch den Blick, den er vom Gegenüber wahrnimmt, bereits eine innere Einstellung gewonnen.

Wer also seinen Blick vollbewusst wirken lässt, beeinflusst und beeindruckt seine Verhandlungspartner und demonstriert damit **INNERE FESTIGKEIT** und die **INNERE SICHERHEIT**.

Wer Blickkontakte frei und vollbewusst aufnehmen kann, empfindet Freude über seine Selbstsicherheit, sein Selbstvertrauen und sein Selbstbewusstsein. Der freie und vollbewusst angewandte Blick verhindert Angst vor dem Ungewissen und vor dem Neuen.

Sorgen über sich selbst, über die Zukunft, über die eigene Entwicklung und andere seelische Belastungen sind oft die Ursachen für den fehlenden freien Blick. So ist bei Trauernden oft zu beobachten, wie sie zwar miteinander reden, jedoch vermeiden, sich anzusehen.

Wer in seinem Elternhaus, während seiner Ausbildung oder auch im beruflichen Alltag zum **"SICH DUCKEN MÜSSEN"** erzogen wurde, wird seine Gefühle schwer äußern können.

Wenn sich der Zustand des Bewusstseins ändert, dann ändert sich auch der Ausdruck des Blicks. Wer vollbewusst den Ausdruck des Blickes ändern kann, der ändert gleichzeitig seinen Bewusstseinszustand. Wer längere Zeit intensiv den Ausdruck des Blickes trainiert, wird selbstsicher und selbstbewusst.

Wer gelernt hat, **DORT ZU SEIN**, wo er hinblickt und **DORT ZU WIRKEN**, wo er seinen Blick hat, der gewinnt automatisch **SELBSTSICHERHEIT** und **SELBSTBEWUSSTSEIN**.

Der Blick ist ein ausgezeichnetes Mittel, um auf Verhandlungspartner zu wirken, sie **ZU BEEINDRUCKEN** und **ZU ÜBERZEUGEN**.

Der Blick ist ein sehr wirksames Mittel, um jederzeit den eigenen Bewusstseinszustand in positiver Richtung zu ändern und sich selbst zu begeistern und zu überzeugen.

Sie sollten deshalb die jederzeit verwertbare Fähigkeit trainieren, den eigenen Blick vollbewusst in jeder Verhandlung anzuwenden und zu gebrauchen.

So werden Sie selbstsicherer und selbstbewusster und erzielen zusätzlich noch **KONTAKTFÄHIGKEIT, DURCHSETZUNGSKRAFT** und **KONZENTRATIONSFÄHIGKEIT**

Das Verhandlungsklima bestimmen

Jede Verhandlung ist ein Spannungsfeld zwischen Ursachen und Wirkungen. Wer eine Frage stellt, wünscht eine Antwort, die ihn zufrieden stellt.

Erwartet der Antwortende eine Bestätigung?

Vielleicht erinnern Sie sich an jemanden, der ärgerlich wurde, weil er keinen Hinweis dafür bekam, dass er gehört und verstanden wurde.

Oder Sie verschenken etwas und Sie vermissen ein gutes "Dankeschön" oder ein Lächeln der Bestätigung.

Frustrationen sind das Ergebnis fehlender Anerkennung.

Wer seinen Verhandlungspartner wissen lässt, dass er ihn gehört und verstanden hat, löst dadurch bei ihm eine angenehme Stimmung aus. Als Bestätigungsformel genügt dazu ein aufrichtiges

"GUT - DANKE"

Diese Bestätigung ist wie eine Anerkennung und bestärkt den Verhandlungspartner in seinen Fähigkeiten.

Die Bestätigung des Anderen hat aber gleichzeitig eine weitere POSITIVE und sehr ANGENEHME Wirkung: Sie löst eine Selbstbestätigung aus, hebt die Stimmung und schaltet negative Gedanken, Stimmungen, Gefühle und Gemütsbewegungen aus.

Wenn ein Verhandlungspartner auf Fragen laufend antwortet, ohne eine Bestätigung zu erhalten, so empfindet er, dass es unwichtig ist, ob er die Fragen gut oder schlecht beantwortet. Die Spannung lässt nach und damit ist der Grundstein für Misserfolge gelegt.

Andererseits neigen Personen, die nicht zufriedenstellende Antworten erhielten, dazu, die Frage solange zu wiederholen, bis sie sich in ihren Annahmen bestätigt fühlen.

Die beste Methode, die Bedeutung der Bestätigung zu verstehen, ist zu beobachten, was passiert, wenn sie fehlt.

Die Stimmung Ihres Verhandlungspartners zeigt Ihnen stets den Grad Ihrer eigenen Bestätigungsfähigkeit an.

Bestätigung führt zu einem besseren Verstehen und beendet gleichzeitig einen Kommunikationszyklus.

Jede Fortsetzung des Gesprächs nach einer Bestätigung, die mit VOLLER ABSICHT ausgesprochen ist, findet in einem neuen und besseren Klima statt.

Bestätigungsfähigkeit ist FÜHRUNGSFÄHIGKEIT!

Öffnen von geschlossenen Fragen

Eine geschlossene Frage zeichnet sich dadurch aus, dass man sie eigentlich nur mit **Ja** oder **Nein** beantworten kann. Oft werden geschlossene Fragen gestellt, um einen unangenehm empfundenen Zustand zu verändern.

Da die korrekte zu gebende Antwort der eigenen Verhandlungsstrategie zuwider laufen kann, gilt es, den Fragen auszuweichen – allerdings - ohne Schwäche zu zeigen.

Eine geschlossene Frage öffnet man generell mit einer Gegenfrage!

Versuchen Sie es an sich selbst! – hier sind einige Fragen Ihres Vorgesetzten an Sie:

Macht es ihnen Spaß, einkaufen zu dürfen?

Sind Sie stets besser informiert als die Verkäufer?

Nutzen Sie die wirtschaftliche Schwäche eines Lieferanten aus?

Bieten Sie während der Verhandlung Getränke an?

Operieren Sie schon mal mit falschen Bedarfsmengen?

Arbeiten Sie gern unter Zeitdruck?

Sind Sie ein ehrlicher Verhandler?

Verhandeln Sie gern mit Damen?

Sorgen Sie stets für eine gute Verhandlungsatmosphäre?

Legen Sie Gesprächstermine stets selbst fest?

Können Sie gezielte Fragen stellen?

Stellen sie oft überzogene Forderungen an Lieferanten?

Fragen Sie stets nach den Kalkulationsbestandteilen des Preises?

Gehen Sie nach einer Checkliste in der Verhandlung vor?

Proben Sie vor einer wichtigen Verhandlung die Rollenverteilung?

Streben Sie stets einen guten Kompromiss an?

Geraten Sie schon mal durch bestimmte Äußerungen in Wut?

Verhandeln Sie gern gemeinsam mit Ihrem Chef?

Lassen Sie den Lieferanten ausreichende Gewinne?

Ziehen Sie gern Fachleute zu Einkaufsverhandlungen hinzu?

Sind Sie ein Beschaffungsproblemlöser?

Unterbrechen Sie oft Verhandlungen durch ein gutes Mittagessen?

Sind Sie bestechlich?

Streben Sie gemeinsame Problemlösungen an?

Verhandeln Sie gern am späten Abend?

Haben Sie zur passenden Gelegenheit einen guten Witz bereit?

Tricksen Sie gern in Verhandlungen?

Verhandeln Sie gern mit höhergestellten Persönlichkeiten?

Versuchen Sie stets Ihre Bedingungen kompromisslos durchzusetzen?

Klagen Sie über die wirtschaftliche Lage der Kommune?

Weisen Sie gern auf langjährige Geschäftsverbindungen hin?

Verhandeln Sie gern allein?

Spielen Sie mit Rabatten?

Nehmen Sie gern Weihnachtsgeschenke an?

Bluffen Sie mit Wettbewerbsangeboten?

Eröffnen Sie Gespräche mit Kritik?

Verhandeln Sie zuerst mit dem Zweitgünstigsten?

Übertreiben Sie gern negative Verhandlungspunkte?

Sind Sie ein guter Einkäufer?

Aktive Fragetechnik im Umgang mit Kundenbetreuern

In Kontaktgesprächen wollen Lieferantenvertreter unmittelbar Aufmerksamkeit erwecken. Die Bedeutung des ersten Satzes ist wie eine wirkungsvolle Schlagzeile.

Mit der Gesprächs- Einleitung will der Verkäufer

- den Kundennutzen des Angebotes eindrucksvoll darstellen
- den Kunden über seine angebotsbezogenen Wünsche sprechen lassen
- mit einem Praxisbeispiel Vorteile interessant machen
- mit wertvollen Sonderinformationen Sympathie wecken
- den Kunden veranlassen, mehr hören zu wollen.

Agierende Einkäufer werden mit konkreten **Fragen zum NUTZEN-Verhalten**, zum **PREIS-Verhalten**, zum **MARKT-Verhalten**, zum **ZUVERLÄSSIGKEITS-Verhalten** die Selbstdarstellung des Lieferantenvertreters erleichtern.

Die Art und Weise, wie die Einkäuferfragen beantwortet werden, lässt sofort auf die geistige Grundhaltung schließen. Partnerschaftliche Lieferantenvertreter lassen erkennen, dass Verdienen von Dienen kommt und sie ihre Aufgabe darin sehen, DEM EINKÄUFER BESSER ZU DIENEN.

Wer die Fragetechnik beherrscht, ist König in jeder Verhandlung. Wer fragt, führt und aktiviert seinen Verhandlungspartner. OFFENE Fragen ermöglichen einen guten und schnellen Dialog, sie öffnen den Verhandlungspartner. Mit GESCHLOSSENEN Fragen will der Fragende ein „JA“ oder „NEIN“ herauslocken. Mit qualifizierten GEGENFRAGEN nach einer Antwort lenkt der geschickte Verhandler jedes Gespräch nach seiner Zielsetzung und Absicht.

OFFENE Fragen sind Veranlassungen, den Verhandlungspartner dazu zu bringen, etwas darzustellen, etwas zu erklären, etwas zu bestätigen.

Durch Fragen können Informationen vermittelt werden, insbesondere aber Wünsche, Bedürfnisse und Probleme des Verhandlungspartners erkannt und als neue Informationen verwertet werden.

Das Herausfinden der besonderen Stärken von Anbietern und des persönlichen Verhaltens von Lieferantenvertretern erfordert auch eine gesunde Hartnäckigkeit in der Fragetechnik. Das erfordert vom Einkäufer Gelassenheit und Zielstrebigkeit, wenn er leicht und locker den Erhalt einer Antwort bestätigt, aber dann sagt: "Ich wiederhole die Frage,"

- Agierende Einkäufer werden durch Fragen Verhandlungen führen.
- Lieferantenvertreter, die Diskussionen gewinnen wollen, sind Kundenverlierer.
- Wenn ein Einkäufer ein Diskussionsgenie auf den rechten Weg zurückführen will, wird er ihn rechtzeitig freundlich und bestimmt fragen: "Wollen Sie eine Diskussion gewinnen oder Geschäfte machen?"

Die HINFÜHRENDE Frage ist ein gutes Mittel in der Verhandlungstechnik, Gespräche doch noch zum Erfolg zu bringen und öffnet für den entscheidenden Punkt der Gemeinsamkeit.

Fragen beim Kontaktgespräch

Die Fragen des offensiven Einkäufers sind zielgerichtet und sollen die Absichten des Verkäufers, aber auch seines eigenen Einflusses im Unternehmen klar herausarbeiten. Ist ein Verkäufer nicht auf elementare Fragen vorbereitet, so ist auch sein Einfluss gering.

Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Welchen Nutzen können Sie uns bieten? ○ Welche besonderen Verkaufserfolge hatten Sie bisher? ○ Was können Sie? ○ Welche für uns interessanten Problemlösungen haben Sie auch unserem Wettbewerb angeboten? ○ Was halten Sie von Ihrem Einkauf? ○ Wie pflegen Sie Geschäftsverbindungen?
Preis	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was halten Sie von Preisstabilität? ○ Wie ist Ihr Verhalten bei Preisänderungen? ○ Welche Erfolge hatten Sie mit der Wertanalyse? ○ Lassen Sie Ihre Gemeinkosten ständig untersuchen? ○ Mit welchen Rationalisierungsprogrammen versuchen Sie Kosten einzusparen?
Markt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wie ist Ihr Verhältnis zu Ihrer Konkurrenz? ○ Bei wem trainieren Sie Ihre Verkaufstechnik? ○ Wie ist die Verkaufsstrategie Ihres Unternehmens? ○ Wie sehen die Expansionspläne Ihres Unternehmens aus? ○ Sind Ihre Kapazitäten regelmäßig gut ausgelastet? ○ Welche besondere Bedeutung haben Sie für uns? ○ Wie schätzen Sie unseren Bedarf ein? ○ Wie bedeutungsvoll ist unser Bedarf für Ihr Unternehmen? ○ Haben Sie wenige große Kunden oder viele kleine Kunden? ○ Wie wird Ihr Image beurteilt?
Zuverlässigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ○ Was verstehen Sie unter Qualität? ○ Wie flexibel ist Ihre Unternehmensorganisation? ○ Wie ist Ihr Lieferservicegrad? ○ Welche Reklamationsquote hatten Sie in der Vergangenheit? ○ Was tun Sie, um Reklamationen zu verhindern? ○ Können Sie uns einige Referenzen nennen? ○ Halten Sie sich für einen guten Lieferanten?

Die Verkäufer haben jedoch oft das Problem zu überwinden, dass der Einkäufer zunächst eine wenig interessierte Haltung einnimmt, die es zu überwinden gilt. Die nachfolgende Fragetechnik zielt auf dieses Verhalten ab. Der geschulte Einkäufer durchschaut diese Taktiken und reagiert mit angemessener Fragetechnik.

Zwischenresümee am Ende von Teil 1

- Als Beschaffungsperson sind Sie im Außenverhältnis Repräsentant der Stadt Maintal
- Im Umgang mit Personen bisheriger Vertragspartner haben Sie bereits mit einem bestimmten Profil agiert
- Ein plötzlicher Paradigmenwechsel verändert das Bild, das Ihre Kontaktperson von Ihnen hat und Sie könnten auf Ihre veränderte Art angesprochen werden
- Im Umgang mit Personen neuer Vertragspartner können Sie taktisch und psychologisch frei aufspielen
- Probieren sie Taktiken und Verhaltensweisen aus!
- Schärfen Sie Ihr Profil als wachsamer Geschäftspartner
- Bleiben sie originell und schwer ausrechenbar
- Sie ernten dafür Respekt und Anerkennung

Ausblick auf Teil 2

Im 2. Teil befassen wir uns mit

- Situation „Jetzt kommt auch noch ein Besucher!“
- Mit wem haben wir es zu tun?
- Kurze Besucheranalyse
- typischen Verkäuferfragen
- Anfragetechniken
- 35 Tipps für erfolgreiche Einkaufsverhandlungen
- Bedeutung der Kommunikation
- Frage- und Antworttechniken (Auffrischung)
- Umgang mit Problemlösungs-Lieferanten
- Kosten und Nutzen zuverlässiger Lieferanten
- Gruppendynamischer Emotional-Rhetorik
- einer kurzen Manöverkritik zum Abschluss