

Inhaltsverzeichnis

Teil I Die richtige Strategie zum richtigen Zeitpunkt

1	Virtuelle online Verhandlungsführung mit inländischen und ausländischen Lieferanten	3
2	Ziele setzen – Selbstmotivation steigern – Einkaufsergebnisse verbessern	7
2.1	Im Einkauf liegt der Gewinn!	8
2.2	Die Arten der Motivation	9
2.3	Setzen Sie sich Ziele!	9
2.4	Die fünf Schritte der Zielerreichung	10
3	Die richtige organisatorische Vorbereitung	15
3.1	Ausgangssituation	15
3.2	Erstellung einer professionellen Tagesordnung	17
3.3	Optimale Durchführung von Video- bzw. Telefonkonferenzen	18
3.4	Die Vorbereitung als Grundstein zum Erfolg	18
3.5	Ablauf, Ort und Verhandlungsteam	21
3.6	Organisieren: Bewirtung, Sitzordnung und Zeitrahmen	22
3.7	Mentale Vorbereitung	25
3.8	Zu guter Letzt: Abschlusscheckliste	26
4	Verhandlungsbeginn: Ring frei für die erste Runde	29
4.1	Professioneller Aufbau einer Sach-Beziehungsebene	29
4.2	Begrüßung und Vorstellung	31
4.3	Bewährte Fragearten	34
4.4	Die Kunst des Zuhörens	35
5	Die eigentliche Verhandlungsphase – Strategien zur Zielerreichung	37
5.1	Verhandlungsstrategien	37
5.2	Das Harvard-Konzept – die neue Erfolgsstrategie?	41
5.3	Der Moment der Entscheidung – die Preisverhandlung	42

5.4	Wenn-dann-Verhandlungstechnik	46
5.5	Erfolgreiche Verhandlungswerkzeuge der Einkäufer-Profis	46
5.6	Ganzheitliches Verhandeln – die neue Erfolgs-Philosophie	49
5.7	Die zehn erfolgreichsten Verhandlungsregeln	51
6	Und so ticken die Verkäufer	53
6.1	Der Verkäufer – das unbekannte Wesen.	53
6.2	Gegenüberstellung: Einkauf – Verkauf	54
6.3	Die Königsdisziplin des guten Verkäufers: FRAGETECHNIKEN	56
6.4	Der Verkäufer sieht die Einwände des Einkäufers als seine Chance	58
6.5	Preisgespräche aus Sicht des Verkäufers	62
6.6	Und so bereitet sich der Verkäufer auf das Gespräch mit dem Einkäufer vor	66
6.7	Aus der Trickkiste der Verkäufer	67
6.8	Aufbau des Verkaufsgespräches.	72
6.9	Die größten und häufigsten Sünden des Verkäufers.	73
7	Verkäufer als Verhandlungspartner	75
7.1	Die wahren Entscheider im Einkauf erkennen.	75
7.2	Ziele und Vorgehensweisen der Verkäufer	77
7.3	Ausbildung und Training der Verkäufer	79
7.4	Die Tricks der Verkäufer	82
7.5	Abwehr unfairer Verkaufs- und Verhandlungsstrategien	84
8	Telefonische und virtuelle Verhandlungen	87
8.1	Verhandlungen am Telefon im Einkauf – Sensibilisierung auf das Thema	87
8.2	Die Besonderheiten am Telefon.	88
8.3	Stimme = Stimmung	89
8.4	Sympathiegewinn am Telefon	91
8.5	Grundsätze professioneller Gesprächsführung	93
8.6	Telefonregeln auf einen Blick	95
8.7	Rationelles Vorgehen am Telefon.	99
8.8	Virtuelle Verhandlungen im Einkauf	100
8.9	Digitale Hilfsmittel	102
8.10	Knigge für Video-Verhandlungen	104
9	Abwehr von Preiserhöhungen	107
10	Erfolgreicher Umgang mit schwierigen Verhandlungspartnern	111
10.1	Mängel, Mafia und Monopolisten	111
10.2	Vom Umgang mit Monopolisten	113
10.3	Methoden, die nicht jedermann's Geschmack sind – aber <i>erfolgreich!</i>	117

10.4	Psychologie in der Verhandlung.	119
10.5	Für jede Situation die richtige Strategie!	121
11	Kritische Situationen sicher meistern – Praxis-Ratschläge von Einkaufs-Profis	127
11.1	Lieferant ante Portas – Überraschender Lieferantenbesuch	127
11.2	Junior-Einkäufer wird von „grauem Panther“ überrascht	128
11.3	Dem Einkäufer sitzt die Zeit im Nacken	129
11.4	Unangenehme Fragen souverän zur richtigen Zeit stellen.	130
11.5	Preissenkungen durchsetzen – aber wie?	130
11.6	Situationsgerechte Mahnung beim Lieferantenverzug.	131
11.7	Richtig reklamieren, ohne „verbrannte Erde“ zu hinterlassen.	132
11.8	Den „schwarzen Peter“ an den Lieferanten weitergeben.	133
11.9	Der Lieferant schweigt – Ruhe vor dem Sturm	134
12	Der Abschluss der Einkaufsverhandlung	137
12.1	Abhaken der Vereinbarungen.	137
12.2	Das Protokoll	138
12.3	To-Do-Liste	139
12.4	Die Bewertung der Ergebnisse.	139
12.5	Vermeidung von Fehlern beim Erstellen eines Protokolls.	140
12.6	Checkliste Verhandlungsnachbereitung.	141
13	Rechtssicherheit durch professionelles Vertragsmanagement	143
13.1	Einleitung.	143
13.2	Wesentliche rechtliche Einigungspunkte.	143
13.3	Form des Vertrages.	150
13.4	Rechtliche Bedeutung des Verhandelns.	151
13.5	Ausländische Vertragsparteien.	154
Teil II Soft Facts – oft unterschätzt und vielmals ausschlaggebend		
14	Schlüsselfaktoren: Mimik, Gestik, Sprache, Auftreten, Kommunikation	159
14.1	Psychologie von Verhandlungen	159
14.2	Sachebene – Beziehungsebene	163
14.3	Kongruentes Verhalten – der Schlüssel zu erfolgreichem Auftreten	165
14.4	Wirkungsfaktoren in der Praxis	167
14.5	Mit dem Körper überzeugen	169
14.6	Setzen Sie Ihre Stimme wirkungsvoll ein	171
14.7	Engagement – mentale Vorbereitung einer Verhandlung.	172
14.8	Crashkurs Kommunikation	173

15	Effektive Framing-Strategien im Einkauf	181
16	Business-Etikette für Einkaufsmanager/innen – Benimmregeln sind gefragt	195
16.1	Souverän auf jedem Parkett	195
16.2	Wie du kommst gegangen	198
16.3	Herregarderobe	199
16.4	Damengarderobe	200
17	Souveränes Verhalten bei Geschäftsessen	203
17.1	Sinn und Zweck von Geschäftsessen	203
17.2	Organisatorisches bei der Einladung zum Essen	203
17.3	Restaurantbesuch und Tischkultur	205
18	Frauen verhandeln anders – Männer auch	209
18.1	Frauen verhandeln anders – Männer auch	209
18.2	Checkliste weiblicher vs. männlicher Verhandlungsstil	213
18.3	Kommunikationskompetenz in Verhandlungen und Gesprächen	215
18.4	Was Einkäuferinnen tun sollten, um ihre Leistungen darzustellen	217
18.5	Ihre Persönlichkeit stärken, am Selbstbewusstsein arbeiten	219
19	Die Einkaufsmanagerin in Verhandlungen	221
19.1	Kommunizieren Einkäuferinnen anders?	221
19.2	Erfolgsfaktoren einer Gesprächs- und Verhandlungsstrategie	222
19.3	Erfolgsgeheimnisse erfolgreicher Einkäuferinnen	231
20	Achtung: Bestechung, Diebstahl, Korruption und Spionage	233
20.1	Gründe für Korruption	233
20.2	Korruptionsindex	235
20.3	Präsente, Werbegeschenke und Vorteilsnahmen	238
20.4	Diebstahl, Schwund und Inventurdifferenzen im Warenverkehr	239
20.5	Abwehr von Bestechung und Korruption	246
21	Verhandlungsführung in kleinen, mittleren und großen Unternehmen	251
21.1	Mittelständische Industrieunternehmen der Anlagentechnik	251
21.2	Vergabeverhandlungen von Neuteilen mit Lieferanten	257
21.3	Systemlieferant in der Automobilindustrie – BorgWarner Inc.	259
21.4	Aufgabe des technischen Einkaufs im Maschinenbau	272
21.5	Verhandlungen im Großhandel – ein Geschäft mit harten Bandagen	274
22	Umgang mit Ausländischen Verhandlungspartnern	281
22.1	USA: Verhandlungsführung im Land der unbegrenzten Möglichkeiten	281

22.2	Frankreich – Unterschätzen Sie nicht das Geschäftsessen	287
22.3	Großbritannien – Small Talk gehört dazu	296
22.4	Dänemark – manchmal hemdsärmelig und direkt	302
22.5	Schweden – sachlich nüchtern und fair play	305
22.6	Norwegen – Vorsicht! Jeder kennt jeden	308
22.7	Finnland – Verhandeln in der Sauna	312
22.8	Estland – pünktlich und zuverlässig	315
22.9	Verhandeln in Russland – Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser	318
22.10	Naher und Mittlerer Osten – Verhandeln im Land des schwarzen Goldes	322
22.11	China – erfolgreiches Verhandeln im Reich der Mitte	332
22.12	Indien – Verhandlungsführung auf dem indischen Subkontinent	345
22.13	Vietnam – erfolgreiches Verhandeln im Land des fünfzackigen Sterns	354
22.14	Lateinamerika: „Jeitinho“ – Finden Sie den richtigen Dreh!	361
22.15	Wichtige Tipps für Flugreisen	365
23	Verhandlungssprache Englisch – Redewendungen und Formulierungen	369
Teil III Runter mit den Kosten – in allen Bereichen		
24	Kosteneinsparungen durch professionelle Bedarfsermittlung	375
24.1	Schaffung des tragfähigen Einkauf-Fundaments	375
24.2	Erfolgsbausteine – Bestellkosten, optimale Losgröße, Lagerhaltungskosten	376
24.3	Entscheidend: Ermittlung des Bedarfs und der Bezugszeitpunkte	379
25	Der niedrigste Einkaufspreis und alles, was dazugehört	381
25.1	Optimale Einkaufsorganisation und Mitarbeitermotivation als Schlüsselfaktoren für Top-Ergebnisse im Einkauf	381
25.2	Ablauf der Bestellung und Berechnungsschema des Netto-Einstandspreises	383
25.3	Einkaufspreisanalyse	387
25.4	Advanced Purchasing	391
25.5	Einsparungen durch verbesserte Zahlungsfristen und Rabatte erzielen	393
25.6	Skonto, Rabatt, Bonus, Listungsgebühren und Incoterms	395
25.7	Lieferkonditionen und Incoterms	398
26	Erkennen Sie das richtige Potenzial Ihrer Lieferanten	403
26.1	Lieferantenanalyseinstrumente – die Lieferanten „Top Ten“	404
26.2	Lieferantenmanagement – die ganzheitliche Sicht	409
26.3	Lieferantenbewertung – ein Praxisbeispiel	410

26.4	Lieferantenoptimierung – wie verbessert sich mein Lieferant?	414
26.5	Lastenheft – Pflichtenheft – Technisches Datenblatt	415
26.6	Lieferantenauswahl – den richtigen Lieferanten finden	417
27	Einkauf von Rohstoffen – nicht immer einfach	421
27.1	Derivate	422
27.2	Einsatz von Hedging	422
27.3	Terminhandel und Optionshandel zur Absicherung von Preisrisiken.	422
27.4	Hedging mit Futures	424
27.5	Praxisbeispiele für die Anwendung von Absicherungsinstrumenten	425
27.6	Langfristige Kalkulationen mithilfe von Preisgleitklauseln	426
28	Einsparpotenziale durch Electronic Procurement	429
28.1	Grundlagen des E-Procurement	429
28.2	Einsparung von Einstandspreisen und Prozesskosten durch die elektronische Beschaffung	432
28.3	E-Beschaffungsmarketing – wie die Lieferanten Ihnen ins Netz gehen	433
28.4	Unterscheiden Sie A-Teile von C-Teilen	434
28.5	Beschaffung von C-Teilen und MRO-Produkten – Desktop Purchasing	434
28.6	Are you content? – Stiefkind Catalog-Management	437
28.7	Ablauf von elektronischen Auktionen (e-Auctions)	439
28.8	Spotbuying/Spotkäufe – spontan und billig?	442
28.9	Zur Kasse bitte! – Zahlungssysteme im E-Procurement	443
29	Beschaffungsstrategien – oftmals in der Kombination erfolgreich	447
29.1	Global Sourcing – eine Welt voller Lieferanten	447
29.2	Modular Sourcing – größere Teile, weniger Lieferanten	449
29.3	Single Sourcing – mit dem Lieferanten durch dick und dünn	450
29.4	Double Sourcing, Twin-Sourcing, Dual Sourcing – verstärkter Trend durch Corona-Krisen und Lieferantenausfälle	450
29.5	Cluster Sourcing – gehen Sie an die Quelle	450
29.6	Local Sourcing – bleibe im Lande und reduziere das Risiko	451
29.7	Lieferkettengesetz: So bereiten sich Unternehmen richtig vor	451
30	Unternehmensübergreifende Praxismethoden zur Kostenreduzierung	455
30.1	Target Costing – die Zielkosten im Visier	455
30.2	Total-Cost-of-Ownership-Ansatz – Kosten werden zu Ihrem Anliegen	462
30.3	Wertanalyse – welchen Wert haben ihre Produkte eigentlich?	466
30.4	Erfahrungskurven-Analyse – mit Erfahrung Kosten senken	470
30.5	Produktlebenszyklus-Analyse – Kostensenkungsmaßnahmen	474

30.6	Simultaneous Engineering – die hohe Kunst der Zusammenarbeit	477
30.7	Kostensenkungen durch nichttraditionelle Beschaffungsfelder	478
30.8	Vermeidung von Maverick Buying	481
30.9	Bull-Whip-Effekt – der gefürchtete Peitschenschlageffekt	484
31	Aktives Risikomanagement und Frühwarnsysteme als	
	Überlebensinstrumente im Einkauf	487
31.1	Risikomanagement und die Gefahren durch die Globalisierung	487
31.2	Arten von Risiken und deren Auswirkungen auf den Einkauf	489
31.3	Hohe und unerwartete Preissteigerungen in allen Branchen	491
31.4	Unterschätzte Gefahren und Herausforderungen im eigenen Unternehmen	494
31.5	Einleitung von Gegenmaßnahmen und Risikovermeidungsstrategien	495
31.6	Effektive Maßnahmen und Werkzeuge zur Risikoreduzierung	498
31.7	Aussagekräftige Frühwarnindikatoren und Frühwarnsysteme als Überlebensstrategie	499
31.8	Risiko-Management und Frühwarnsysteme in der Logistik	508
31.9	Moderne Einkaufswerkzeuge und Instrumente zur Preisabsicherung bei stark schwankenden Marktpreisen	510
32	Effizientes Einkaufs- und Beschaffungscontrolling	517
32.1	Unerwartete Materialengpässe, lange Lieferzeiten und hohe Preissteigerungen	517
32.2	Einkaufs- und Supply Chain Controlling – die Einkaufsscorecard	519
32.3	Einführung eines effizienten Beschaffungs-Controllings	522
Literatur		529
Stichwortverzeichnis		535