Mario Büsch

Verhandlungstraining im Einkauf

Kompetenzaufbau durch optimale Vorbereitung und Durchführung

Springer Gabler

Verhandlungstraining im Einkauf

Mario Büsch

Verhandlungstraining im Einkauf

Kompetenzaufbau durch optimale Vorbereitung und Durchführung

Springer Gabler

Dr. Mario Büsch
PURCHNET – Procurement and Supply Chain
Consulting
Euskirchen, Deutschland

ISBN 978-3-658-42933-1 ISBN 978-3-658-42934-8 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42934-8

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

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023

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/Planung: Susanne Kramer
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

Das Papier dieses Produkts ist recyclebar.

Vorwort

In Transformationsprojekten von Einkaufsorganisationen werden auch immer Möglichkeiten zur Qualifizierung von Einkäuferinnen und Einkäufern thematisiert. Häufig stellt sich dann die Frage, ob es besser ist, ein externes Training für einzelne Mitarbeiter zu buchen, oder lieber eine interne Qualifizierungsmaßnahme durch einen externen Trainer durchzuführen. Kunden reagieren meist etwas überrascht, aber auch positiv, wenn eine kollegiale Wissensvermittlung als eine dritte Lösung vorgeschlagen wird.

Ziel dieses Ansatzes ist es, sowohl die Methoden und Fähigkeiten im Einkauf zu erarbeiten als auch eine interne Trainerin oder einen internen Trainer aus dem Einkauf heraus zu entwickeln und das erarbeitete Wissen und Methoden dem Einkaufsteam zu vermitteln. Der große Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass der Praxistransfer wesentlich einfacher ist, da Wissen, Methoden und interne Prozesse sofort aufeinander synchronisiert werden können. Gerade bei einem Einführungstraining wiegt dies den Nachteil der vielleicht nicht so ausgefeilten Methodenkompetenz in der Wissensvermittlung mehr als aus.

Genau an dieser Stelle möchte ich mit diesem Buch ansetzen, das eine spezielle Beschaffungsfähigkeit im Fokus hat: Wie kann die Verhandlungsfähigkeit in einer Einkaufsorganisation gestärkt und verbessert werden? Hierbei geht es also darum, die Verhandlungsgrundlagen im strategischen oder operativen Einkauf und der Disposition zu schaffen, damit jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sich entsprechend auf seine Verhandlungen vorbereiten kann, diese zielgerichtet durchführt und zum Abschluss bringt.

Dieses Buch verfolgt weiterhin den Ansatz, zum einen eine Selbstlernunterlage für Einkäuferinnen und Einkäufer zu sein, die sich persönlich verbessern möchten. Somit soll dieses Buch auch als eine gezielte Vorbereitung für ein internes Verhandlungstraining genutzt werden können. Personen sollen unterstützt werden, die intern ein Verhandlungstraining im Einkauf durchführen möchten, und das notwendige Rüstzeug zur kollegialen Wissensvermittlung an die Handgegeben werden. Zu diesem Rüstzeug gehören neben Abbildungen, Anleitungen, Hinweisen, Übungen auch Aufgabenstellungen für Rollenspiele und andere Übungen, mit denen man direkt praktisch in ein Training oder eine Verhandlung einsteigen kann.

Somit ist dieses Buch für Sie, die Einkaufsexpertinnen und Einkaufsexperten in Organisationen von einigen Mitarbeitern bis hin zu einem großen Einkaufsteam geschrieben worden, die sich zum Ziel gesetzt haben, die Verhandlungskompetenzen in der Organisation zu steigern. Da

Verhandlungen vielfach in einer Teamsituation mit diversen Beteiligten auf der Einkaufsseite stattfinden (z.B. der Einkauf mit der technischen Fachabteilung und dem Ingenieurbereich für technische Beschaffungsvorfälle), sollte der Einkauf hier die Führungsrolle übernehmen, um auch die Kolleginnen und Kollegen in die Kunst der Verhandlungsvorbereitung und -führung einzuweihen.

Auch wenn sich dieses Buch auf die Entwicklung der Verhandlungskompetenz konzentriert, so baut es doch auf meinen vorherigen Veröffentlichungen auf. In meinem ersten Buch sind die wesentlichen Kompetenzen beschrieben, die strategische Einkäuferinnen oder Einkäufer besitzen sollten und wie diese Kompetenzen entwickelt werden können (Büsch, 2013). Darauf aufbauend beschreibt ein weiteres Buch, wie man eine gesamte Einkaufsorganisation zu einem höheren Reifegrad transformieren kann (Büsch, 2019).

Noch ein kleiner Hinweis zur Ansprache. Mir liegt es sehr am Herzen, jeden einzeln und persönlich anzusprechen und zwar unabhängig vom Geschlecht. Sehr geehrte Einkäuferinnen und sehr geehrte Einkäufer, leider empfinde ich die Schreibweisen mit Stern oder Doppelpunkt als sehr störend im Lesefluss und möchte Sie um Ihr Verständnis bitten, dass ich im Text darauf verzichte, da dies zur Vereinfachung beiträgt. Um es noch einmal ausdrücklich zu sagen: Dies dient lediglich der besseren Lesbarkeit, denn selbstverständlich sind alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Einkauf angesprochen.

Wie bereits bei den vorherigen Büchern, so hat auch dieses Buch den unbedingten Anspruch, aus der Praxis für die Praxis zu sein. Über positive Rückmeldungen, aber auch über Verbesserungsvorschläge würde ich mich freuen.

Euskirchen, Dr. Mario Büsch
mario.buesch@purchnet.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort ..... **V**

Abbildungsverzeichnis ..... **XIII**

Tabellenverzeichnis ..... **XV**

1 Grundsätzliche Planung und Durchführung von Trainings **1**

1.1 Verhandlungskompetenz und Praxistransfer 1

1.1.1 Notwendige Verhandlungskompetenzen 1

1.1.2 Kollegiale Wissensvermittlung zum Kompetenzaufbau 3

1.1.3 Anforderungen an einen internen Trainingsleiter 6

1.1.4 Grundsätzlicher Trainingsaufbau und Trainingsarten 6

1.1.5 Verankerung in operativen Prozessen 11

1.2 Training planen und vorbereiten 12

1.2.1 Planung eines Verhandlungstrainings 12

1.2.2 Trainingsagenda – der Zeitplan (2-Tages-Training) 13

1.2.3 Trainingsagenda – der Zeitplan (Umgedrehter Unterricht) 15

1.2.4 Detaillierte Themenfestlegung 15

1.2.5 Teilnehmer einladen und vorbereiten 16

1.2.6 Theorie ist notwendig 16

1.2.7 Nachhaltiges Lernen durch sofortige Teilnehmeraktivitäten 17

1.2.8 Verhandlungsübungen konzipieren 17

1.2.9 Trainingsmaterial und Rahmenbedingungen 18

1.3 Verhandlungstrainings durchführen 18

1.3.1 Die Eröffnung und der Start des Trainings 19

1.3.2 Zeitplanung 20

1.3.3 Trainerleistung und Teilnehmerverhalten 21

1.3.4 Die Ausnahme – Probleme des Trainers mit Teilnehmern 22

1.3.5 Erfahrungen bei Verhandlungsübungen 22

1.3.6 Feedback und Aktionspunkte 24

2 Selbstlernunterlage – Verhandeln im Einkauf 25

2.1 Aufbau der Selbstlernunterlage 25

2.2 Einführung in die Verhandlungsführung 26

2.2.1 Definition von Verhandlung 27

2.2.2 Verhandlung im Einkauf 29

2.3 Verhandlungsablauf 31

2.4 Wie verhandeln andere Gesellschaften? 35

2.4.1 Unterschiedliche Kulturen 36

2.4.2 Kommunikationsmuster in Besprechungen – Deutschland 39

2.4.3 Verhaltensweisen, wenn ich mein Gegenüber nicht einschätzen kann 40

2.4.4 Die eigenen Grundannahmen zur Verhandlung 41

2.5 Ein neuer Blick auf Taktiken 44

2.6 Die 5 Arten von Verhandlungen, die gleichzeitig existieren 47

2.6.1 Die „hilfsbereite“ Art der Verhandlung (beide Teilnehmer gewinnen) 48

2.6.2 Die „konkurrierende“ Art der Verhandlung (nur ein Teilnehmer gewinnt) 48

2.6.3 Die Verhandlung, in der ein „gutes Preis-/Leistungsverhältnis“ erreicht wird 50

2.6.4 Die „Organisations“-Art von Verhandlungen 51

2.6.5 Die „persönliche“ Art der Verhandlung 52

2.7 Was macht einen guten Verhandlungsführer aus? 53

2.8 Teamverhandlungen 55

2.9 Die Macht der Planung 56

2.9.1 Verhandlungsplanung – Fallbeispiel 61

2.10 Machtquellen 63

2.10.1 Langfristige Geschäftsbeziehungen 67

2.10.2 Motivation – Was der andere wirklich möchte 68

2.10.3 Festlegen von besseren Zielen 70

2.11 Verhandlungstaktiken 73

2.11.1 Taktik: „Entweder – oder!“ – Eine Nachfrage- und Angebotstaktik 73

2.11.2 Taktik: Die Limit-Taktik 77

2.11.3 Taktik: Ausspielen ... 79
2.11.4 Taktik: Die „entgegengesetzte“ Auktion ... 82
2.11.5 Taktik: Knabbern ... 85
2.11.6 Taktik: Eskalation (Ausuferung) – 3 Arten ... 87
2.11.7 Taktik: Zeit-Taktiken ... 89
2.11.8 Taktik: Autoritätstaktik (Verhandlungsvollmachten) ... 99
2.11.9 Taktik: Guter Kerl – böser Kerl (Lockvogel-Taktik) ... 104
2.12 Zugeständnisse und Erfolgsrezepte ... 105
2.12.1 Fakten, Durchschnittswerte und Statistiken ... 105
2.12.2 Wie macht man Zugeständnisse? ... 106
2.12.3 Rezepte für den Erfolg ... 108
2.13 Konflikte in Verhandlungen ... 109
2.13.1 Quellen von Konflikten in Verhandlungen ... 110
2.13.2 Kommunikationsfähigkeit und Werkzeuge bei Konflikten ... 111
2.13.3 Umgang mit einem Verhandlungsstillstand ... 113
2.14 Verhandlungsnachbereitung ... 116
2.14.1 Klare Trennung vom WAS und WIE ... 116
2.14.2 Die umgekehrte Pyramide ... 117
2.14.3 Vergabeempfehlung ... 118
2.14.4 Gesprächs- und Verhandlungsprotokoll ... 119
2.15 Zusammenfassung der möglichen Verhandlungstaktiken ... 121
2.16 Detaillierter Verhandlungsplaner ... 130
2.17 Vergabeempfehlung nach erfolgreicher Verhandlung ... 135
2.18 Umsetzungshilfe ... 138
3 Gruppenübungen ... 139
3.1 Vermarktung von Schokoriegeln ... 139
3.2 Auf dem Bazar – Rollenspiel ... 147
3.3 Sattelschlepper – Rollenspiel ... 150
3.4 Autobahnbau – Rollenspiel ... 155

3.6 IT-Dienstleistungsvertrag – Rollenspiel....161

4 Lösungsmuster....168

4.1 Lösungshinweise zu den Übungen im Selbststudium....168

4.1.1 Interpretationshilfe Verhandlungsgeschick....168

4.1.2 Interpretationshilfe zu den eigenen Grundannahmen zur Verhandlung....168

4.1.3 Musterlösung Verhandlungsplanung....170

4.2 Lösungshinweise zu den Gruppenübungen....173

4.2.1 Vermarktung von Schokoriegeln....173

4.2.2 Auf dem Bazar....174

4.2.3 Der Sattelschlepper....175

Literaturverzeichnis....176

Der Autor

Dr. Mario Büsch ist selbstständiger Unternehmensberater für Einkaufs- und Supply Chain Management und Inhaber von PURCHNET. Sein Spezialgebiet ist die Transformation von Einkaufs- und Supply-Chain-Organisationen. Bei Industrie-, Handels-, und öffentlichen Unternehmen sowie bei Kunden des Anlagen- und Sondermaschinenbaus hat er sowohl Einsparungen in Höhe von zweistelligen Prozentzahlen realisiert als auch gesamte Beschaffungsorganisationen nach einer eingehenden Analyse neu ausgerichtet und die Organisation weiterentwickelt.

Neben seiner Tätigkeit als Unternehmensberater war er acht Jahre Professor für Procurement and Supply Chain Management an der International School of Management (ISM) in Köln. Während dieser Zeit hat er maßgeblich die Vorlesungen und Konzepte für Bachelor-, Master- und MBA-Studiengänge der ISM ausgearbeitet und weiterentwickelt.

Zuvor war er Principal bei einer führenden, international tätigen Unternehmensberatung, die sich auf Einkauf und Supply Chain Management spezialisiert hat. Dort leitete er sowohl das Excellence Center Project Purchasing als auch parallel das Excellence Center für Industrial Supply Chain Management.

Als Geschäftsführer eines führenden Dienstleisters der Konsumgüterindustrie für Lohnfertigung verantwortete er den Bereich Supply Chain Management & Purchasing für die drei Standorte in Deutschland.

Weiterhin leitete er den Bereich „Purchasing & Supply Chain Management“ bei einem im M-Dax notieren Industrieunternehmens. Neben seiner Funktion als Einkaufsleiter übernahm er zusätzlich zwei operative Geschäftsführungen für eine Rohstoffbeschaffungsgesellschaft sowie die firmeneigene Spedition. Dort war er für mehr als 130 Mitarbeiter und ein europäisches Beschaffungsvolumen von mehr als 500 Mio. Euro verantwortlich.

Im Jahr 1992 trat er in die „The Procter & Gamble Company“ ein. Dort war er im Engineering und internationalen Projektmanagement beschäftigt, bevor er, nach mehrjähriger Tätigkeit, den technischen Einkauf des größten europäischen Entwicklungswerkes in leitender Position

übernahm. Anschließend war er noch für mehrere Jahre im strategischen Einkauf in der europäischen Hauptverwaltung in Genf tätig.

Neben einem Abschluss als Diplom-Ingenieur der Elektrischen Energietechnik von der Fachhochschule Köln hat er ein Masters of Business Administration von der OU Business School in Milton Keynes, UK. Seine akademische Ausbildung vertiefte er mit einer Promotion zum Master of Business Administration an der University of Gloucestershire. Seine Promotion befasste sich mit der Rolle des Einkaufs in Projekten und trägt den Titel: „The role of procurement professionals in industrial projects: organisation, roles, and tasks for professional project procurement“.

Haben Sie Fragen, Anregungen oder suchen Sie Unterstützung bei der Transformation oder Weiterentwicklung Ihres Einkaufs, so können Sie den Autor unter der E-Mail-Adresse mario.buesch@purchnet.de oder der Telefonnummer: +49-152-33866204 erreichen.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Personal- und Kompetenzentwicklung im Einkauf vom Kenner zum Experten 2

Abbildung 2: Detaillierte Übersicht der Aufgaben und Beschreibung der Kompetenz für die Verhandlungsplanung und -durchführung 3

Abbildung 3: Interne Schulungen als Maßnahmen der Erwachsenenbildung müssen speziellen Anforderungen genügen 5

Abbildung 4: Der Trainer als kooperative Führungskraft und Lernbegleiter der individuellen Lernprozesse der Teilnehmer 6

Abbildung 5: Die Entwicklung und Durchführung wirksamer interner Schulungen erfolgt in sechs Stufen 7

Abbildung 6: Schulungsmethoden zur Informations- und Wissensvermittlung 8

Abbildung 7: Schulungsmethoden zur Unterstützung von Verhaltensänderungen 9

Abbildung 8: Sicherung des Lerntransfers in die betriebliche Praxis als Kernziel einer kollegialen Wissensvermittlung 10

Abbildung 9: Einzelheiten zur Sicherung des Lerntransfers in die betriebliche Praxis als Kernziel einer kollegialen Wissensvermittlung 10

Abbildung 10: Verhandlungsarten und Vorbereitung gemäß Verhandlungswert 11

Abbildung 11: Zur Sicherstellung des Erfolgs und der Nachhaltigkeit sollen Schulungen interaktiv sein und aus vier Elementen bestehen 13

Abbildung 12: Trainingsagenda eines real durchgeführten Trainings 14

Abbildung 13: Trainingsagenda Tagestraining mit Selbstlernvorbereitung 15

Abbildung 14: Selbstvorstellung der Trainingsteilnehmer mit Erwartungshaltung 16

Abbildung 15: Smileys zur Erfassung der Stimmungslage in einer Gruppe 19

Abbildung 16: Gemeinsame Spielregeln für das Training 20

Abbildung 17: Möglichkeit eines strukturierten Feedbacks nach einer Verhandlungsübung 23

Abbildung 18: Icons zur besseren Orientierung in der Selbstlernunterlage 25

Abbildung 19: Wie unerfahrene Verhandler häufig eine Verhandlung betrachten 27

Abbildung 20: Elemente und Phasen einer Verhandlung 28

Abbildung 21: Selbsteinschätzung zum eigenen Verhandlungsgeschick 30

Abbildung 22: Auswertung der Selbsteinschätzung zum eigenen Verhandlungsgeschick 31

Abbildung 23: Eine Verhandlung besteht aus drei Hauptphasen und startet mit der Vorbereitung 32

Abbildung 24: Auf die Planung folgt die Durchführung, die je nach Kultur unterschiedlich ist 33

Abbildung 25: Nach der Verhandlungsdurchführung folgt die Nachbereitung 35

Abbildung 26: Merkmale der drei verschiedenen Kulturtypen: linear-aktiv, multi-aktiv und reaktiv 37

Abbildung 27: Länder, die sich mit den Grundkulturen beschreiben lassen 38

Abbildung 28: Grundlegende Herausforderungen, die sich in der Kommunikation der Grundkulturen ergeben 39

Abbildung 29: Deutsches Kommunikationsmuster in Besprechungen 40

Abbildung 30: Teil 1 des Fragebogens zu den eigenen Grundannahmen der Verhandlung 42

Abbildung 31: Teil 2 des Fragebogens zu den eigenen Grundannahmen der Verhandlung 43

Abbildung 32: Zwischenauswertung 43

Abbildung 33: Auswertungsmatrix zu den eigenen Grundannahmen der Verhandlung 44

Abbildung 34: Abmachungsspielraum 45

Abbildung 35: Risiken, Selbstschutz und Vorteile bei Telefonverhandlungen 47

Abbildung 36: Einkäufer und Verkäufer vertreten nur ihre Organisationen 51

Abbildung 37: Verhandlungsplanung mit den verschiedenen Elementen 56

Abbildung 38: Mögliche Fragen zur Verhandlungsplanung (Teil 1 von 2) 57

Abbildung 39: Mögliche Fragen zur Verhandlungsplanung (Teil 2 von 2) 58

Abbildung 40: Planungspyramide zur Verhandlungsvorbereitung 60

Abbildung 41: Neben den individuellen Abmachungsspielräumen ist ein Machtausgleich zwischen beiden Parteien entscheidend für ein Ergebnis 63

Abbildung 42: Machtquellen, Wahrnehmung der Macht und Verhandlungsarten 64

Abbildung 43: Vorteile langfristiger Geschäftsbeziehungen und Schutz vor den Gefahren 68

Abbildung 44: Einschätzungshilfe zur Machtsituation in Verhandlungen 73

Abbildung 45: Verhandlungsgrenzen zur Limitierung der Autorität 101

Abbildung 46: Die neun Stufen der Eskalation nach Glasls Phasenmodell und die möglichen Interventionsarten 110

Abbildung 47: Konstruktive Konfliktlösung nach dem interessenbasierten Ansatz 111

Abbildung 48: Grundregeln des aktiven Zuhörens 113

Abbildung 49: Grundregeln der schriftlichen Kommunikation 117

Abbildung 50: Methode der umgekehrten Pyramide zur schriftlichen Kommunikation 118

Abbildung 51: Detaillierter Verhandlungsplaner als Vordruck 134

Abbildung 52: Detaillierte Nachbereitung einer Verhandlung als Vergabeempfehlung.....137

Abbildung 53: Verhandlungsvorbereitung für Einkauf auf dem Bazar (Tourist) 148

Abbildung 54: Verhandlungsvorbereitung für Verkauf auf dem Bazar (Händler).....149

Abbildung 55: Schnellstraße durch die Grafschaft Dreiborn 158

Abbildung 56: Schnellstraße von der Grafschaft Kesselborn nach Goldborn.....160

Abbildung 57: Unterschiedliche Grundannahmen zu einer Verhandlung.....169

Abbildung 58: Auswertung zur Vermarktung von Schokoriegeln 174

Abbildung 59: Auswertung Sattelschlepper.....175

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Mögliche Verhandlungstaktiken 121

Tabelle 2: Beispielhafte Verhandlungsvorbereitung 171

1 Grundsätzliche Planung und Durchführung von Trainings

Sicherlich, Verhandlungstrainings gibt es viele am Markt, also warum sollte ein Einkaufsleiter, Einkaufsmanager oder Einkaufsexperte auf die Idee kommen, ein internes Verhandlungstraining im Unternehmen durchzuführen? Nun, es gibt gute Gründe dafür, denn eine interne Person, die auch das Ansehen genießt und das Thema beherrscht, hat eine gute Glaubwürdigkeit und erreicht durch eine gemeinsame Veranstaltung ein wesentlich stärkeres Teamgefühl. Aber noch wichtiger: Der Praxistransfer ist viel einfacher, denn der Trainer kann im Nachgang die Implementierung des vermittelten Wissens und der Methoden unterstützen.

1.1 Verhandlungskompetenz und Praxistransfer

Einkaufsorganisationen werden wesentlich leistungsfähiger, wenn sie sich auf gemeinsame Methoden verständigen, diese stetig weiterentwickeln und innerhalb des Einkaufs und im Unternehmen verbreitern. Eine der einfachsten und schnellsten Möglichkeiten in der Praxis zur Steigerung der Leistungsfähigkeit einer Einkaufsorganisation ist es, gute und professionelle Verhandler im Einkauf zu haben. Eine in der Anwendung sehr erfolgreiche Methode, wie die Verhandlungskompetenz im Unternehmen gesteigert werden kann, ist eine kollegiale Wissensvermittlung, wie bereits im „Fahrplan zur Transformation des Einkaufs“ (Büsch, 2019) beschrieben. Hierbei wird der interne Verhandlungsexperte zum Trainer und vermittelt seine Kenntnisse im Unternehmen. In diesem ersten Kapitel werden sowohl die Grundlagen zur Entwicklung der Verhandlungskompetenz im Einkauf gelegt als auch die Anforderungen an einen Einkaufsmanager beschrieben, der interne Verhandlungstrainings durchführen möchte.

1.1.1 Notwendige Verhandlungskompetenzen

Beschaffungskompetenzen bilden die Grundlage für eine Personalentwicklung im Einkauf. Es liegt in der Natur der Dinge, dass nicht jeder Mitarbeiter im Einkauf die verschiedenen Kompetenzfelder gleich gut ausfüllen kann und muss. Dies kann zum einen daran liegen, dass es unterschiedliche Zugehörigkeitsdauern zum Einkauf gibt, oder dass sich aus dem Verantwortungsbereich spezielle Anforderungen ergeben. Abbildung 1 zeigt die möglichen Entwicklungsstufen, die ein Einkäufer vom Kenner bis zum Experten durchlaufen kann (Rauner, 2007), wenn er sich im Job weiter qualifiziert.

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2023
M. Büsch, *Verhandlungstraining im Einkauf*,
https://doi.org/10.1007/978-3-658-42934-8_1

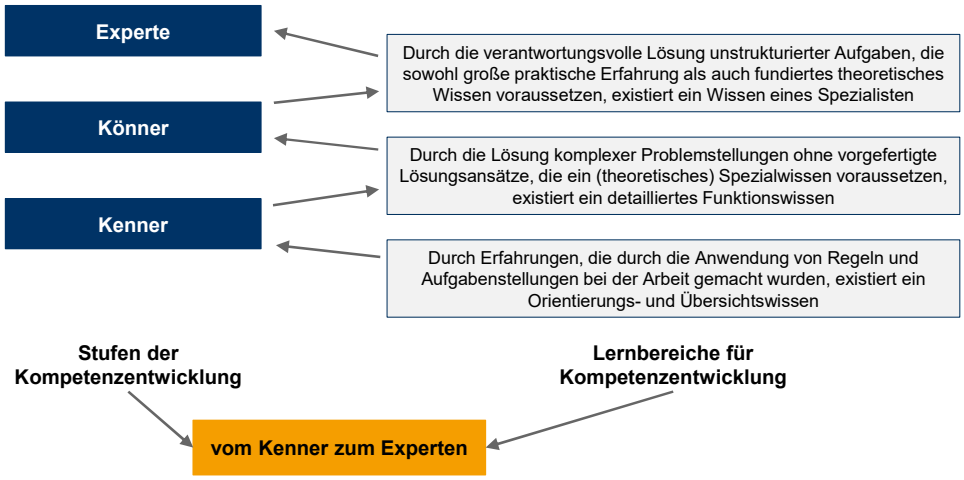

Abbildung 1: Personal- und Kompetenzentwicklung im Einkauf vom Kenner zum Experten

Diese Entwicklung ist jedoch nicht generell zu sehen, sondern sie ist spezifisch für jede Einkaufskompetenz. So kann es sein, dass ein Einkäufer noch ein Verhandlungsanfänger (Kenner) ist, obwohl er bereits mehrere Jahre im Einkauf tätig ist, da er sich mit der Einführung eines neuen IT-Systems für den Einkauf befasst hat. Es kann aber auch die Situation geben, dass ein Experte eine neue Funktion übernimmt, in der er dieses Expertenwissen nicht mehr benötigt. Im Gegensatz zur Qualifikation und Wissensvermittlung, wie sie aus der Schule bekannt ist, geht es in der betrieblichen Praxis nicht um auswendig gelerntes Faktenwissen, das durch eine Prüfung nachgewiesen wird. In der Praxis geht es darum, dass jeder Einkaufsmitarbeiter die Fähigkeiten besitzt, die für seine spezifische Aufgaben notwendig sind und deren Anwendung er auch nachweisen kann. Entsprechend dem Beispiel aus Abbildung 2 gibt es für jedes der Kompetenzfelder (Einkaufsaufgaben) und für jede Stufe der Kompetenzentwicklung eine detaillierte Beschreibung, welche Fähigkeiten notwendig sind. Somit besteht eine absolute Transparenz über die Anforderungen (Büsch, 2013).

Einkaufsaufgabe #22	Verhandlungsplanung und -durchführung	
Planung, Vorbereitung und Ausführung von Verhandlungen, entweder zwischen zwei Personen oder als Teamverhandlung. Beeinflussung der Einstellungen auf persönlicher und auf Teamebene, um einen positiven Einfluss auf die Verhandlung und das Ergebnis zu erhalten. Entwicklung von Verhandlungszielen, -strategien sowie -taktiken, um die notwendigen Verhandlungs-/Geschäftsergebnisse mit den gewünschten Auswirkungen auf die Lieferantenbeziehungen zu erzielen.		
Kenner	**Könner**	**Experte**
▪ Trifft kluge Entscheidungen, wann Verhandlungen als Beschaffungswerkzeug eingesetzt werden; berücksichtigt Pläne, Ziele und Bedürfnisse ▪ Beteiligt und informiert über Verhandlungsverlauf ▪ Erkennt, wann ein Team-Ansatz zur Verhandlung notwendig ist, und setzt die Gruppe effektiv ein ▪ Nutzt die Phasen des Verhandlungsprozesses ▪ Entwickelt eine Verhandlungsstrategie, Taktik und Stil in Übereinstimmung mit den Beschaffungsstrategien und der Lieferantenbeziehung ▪ Bereitet sich koordiniert und gut auf Verhandlungen vor. Arbeitet effektiv und flexibel den Plan ab ▪ Kommuniziert und dokumentiert Vereinbarungen, ggf. unter Beteiligung der betroffenen Partei ▪ Nutzt Erfahrungen aus früheren Verhandlungen	▪ Leitet Verhandlungsteams und kann interne Verhandlung führen, um das Team abzustimmen ▪ Wendet die Fähigkeit wiederholt mit voller Kompetenz an und erfüllt/übertrifft immer Anforderungen ▪ Versteht sich als Bindeglied zwischen der Beziehung zu einem Lieferanten und den Verhandlungsarten. Passt Verhandlungsstil und -taktik effektiv an, um im Rahmen der gewünschten Beziehung Ergebnisse zu erzielen ▪ Bewertet regelmäßig Verhandlungserfahrungen und -ergebnisse (eigene und andere) als Quelle für Ideen zur künftigen Verbesserung von Ansätzen, Strategien und Taktiken und teilt sie ▪ Ist in der Lage zu bestimmen, wie Verhandlungen in Übereinstimmung mit Anfragen oder anderen Beschaffungswerkzeugen einzusetzen sind	▪ Sein Beitrag und seine Ansicht sind auf breiter Ebene bei einer Vielzahl von Verhandlungssituationen gefragt, einschließlich solcher, die in keinerlei Zusammenhang mit der Einkaufsabteilung stehen ▪ Erzielt ständig positive Ergebnisse und Wettbewerbsvorteile in Situationen, die schwierige oder komplexe Verhandlungen mit sich bringen ▪ Entwickelt aktiv persönliche Fähigkeiten durch interne/externe Ressourcen und trägt zur Verfeinerung der Verfahren bei ▪ Ist in der Lage, durch andere zu verhandeln, um regelmäßig Ergebnisse zu erzielen
Bewiesene Fähigkeiten: Hat in mind. 2 Verhandlungen ein erfolgreiches Resultat, wie durch die geschäftlichen Anforderungen sowie die entsprechenden festgelegten Ziele definiert, erzielt	**Bewiesene Fähigkeiten:** Hat verschiedene erfolgreiche multifunktionelle Verhandlungen mit Lieferanten geführt	**Bewiesene Fähigkeiten:** Entwickelt die Verhandlungsführung entscheidend weiter, kennt viele Methoden in Theorie und Praxis, erstellt Schulungen zur Verhandlungsführung und vermittelt aktiv sein Wissen

Abbildung 2: Detaillierte Übersicht der Aufgaben und Beschreibung der Kompetenz für die Verhandlungsplanung und -durchführung

Indem die Fähigkeiten in der Praxis nachzuweisen sind, erfolgt Transparenz darüber, wie ein individueller Entwicklungspfad für einen Mitarbeiter aussehen kann. Es besteht nicht die Notwendigkeit, dass jeder Mitarbeiter in möglichst vielen Kompetenzfeldern die Stufe des Experten erreicht. Vielmehr sollte der Experte für Verhandlungen die Methodik im Unternehmen weiterentwickeln und der interne Trainer sein.

1.1.2 Kollegiale Wissensvermittlung zum Kompetenzaufbau

Die Idee hinter einer kollegialen Wissensvermittlung und Schulung ist, dass einzelne Mitarbeiter zu Experten für eine oder mehrere Einkaufsaufgaben (Kompetenzfelder) werden und dieses Wissen dann an ihre Kollegen vermitteln. Sicherlich hat diese Vorgehensweise einige Nachteile, denn nicht jeder gute Einkäufer ist auch ein guter Trainer und Schulungsleiter. Aber diese Vorgehensweise sorgt neben einem besseren Zusammenhalt innerhalb des Unternehmens und des Einkaufs dafür, dass ein wesentlich besserer Praxistransfer möglich wird. So werden die

Einkäufer nicht in unterschiedlichen Methoden durch unterschiedliche Fortbildungsmaßnahmen geschult, sondern es werden diejenigen Methoden und Vorgehensweisen entworfen und vermittelt, die genau auf das Unternehmen und das Geschäftsumfeld passen. Die folgende Zusammenstellung soll dabei helfen, gute interne Schulungen zu planen und durchzuführen. Es sind Informationen zu den wichtigsten Schritten und Phasen in der Entwicklung eines Trainings bis hin zur Evaluierung enthalten. Hier ist anzumerken, dass der Entwicklungsprozess von Trainingsmaterial alles andere als linear ist. Zur besseren Übersichtlichkeit wird der Entwicklungsprozess von Schulungsmaterialien jedoch in Phasen und Schritte unterteilt, damit auch entsprechende Qualitätskontrollen möglich sind. Es gibt vier übergeordnete Schlüsselprinzipien für jeden Design- und Entwicklungsprozess:

- Klarheit: Zu Beginn der Schulungsplanung muss Klarheit in Bezug auf verschiedene Bereiche wie Ziel der Schulung, Zielgruppe (operative oder strategische Einkäufer oder andere Stakeholder), Lernergebnisse, Hilfsmittel und Vordrucke, Prozess der Schulung, Übungen, Verantwortlichkeiten, Auswertung usw. geschaffen werden. Je mehr Zeit und Aufmerksamkeit dieser Vorbereitung gegeben wird, desto besser läuft der Prozess. Sollte es Meinungsverschiedenheiten über die Grundlagen geben, so sind diese sofort zu klären.

- Ressourcen: Die Beurteilung der erforderlichen Ressourcen zur Erstellung und Durchführung von Schulungsmaßnahmen ist von grundlegender Bedeutung. Schulungen sind individuell und erfordern je nach Kontext eine Reihe von speziellen Fähigkeiten und Sachkenntnissen. Die Sicherstellung, dass das richtige Team zusammengestellt und mit angemessenen Ressourcen ausgestattet wird, ist ein weiterer Grundsatz. In der Praxis hat es sich als sehr praktikabel erwiesen, Tandems aus erfahrenen Einkäufern (Fachkompetenz für den Schulungsinhalt) und neuen Einkäufern bzw. Praktikanten (Methodenkompetenz zur Aufbereitung von Unterlagen) zur Konzipierung und Erstellung von Schulungsunterlagen zu schaffen.

- Konsistenz: Sobald Klarheit über die Ziele besteht, befasst man sich mit den Details der Methoden und des Trainingsansatzes. Dabei ist darauf zu achten, dass es Konsistenz zwischen dem Ziel und den Methoden gibt. Die Schulungsmaßnahme würde komplett entgleisen, wenn versucht wird, Gimmicks einzubauen, die für den Zweck der Schulung ungeeignet sind.