
Glossar

Abnahmeerklärung Empfangsbedürftige → *Willenserklärung*, in welcher der Kunde im Rahmen eines → *Werkvertrags* bestätigt, dass das Werk (hier: die → *Anlage*) die im → *Vertrag* festgelegten Vereinbarungen erfüllt und dass keine gravierenden → *Mängel* vorliegen. Geringfügige Mängel werden mit einem Erfüllungsdatum aufgeführt.

Akquise Maßnahme(n) zur Gewinnung von Kunden. Umfasst verschiedene Arten von → *Marketing* und Werbung. Man unterscheidet zwischen Kalt- und Warmakquise.

Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB) Für eine Vielzahl von Verträgen vorformulierte Vertragsbedingungen, die der Verwender der anderen Partei bei Abschluss eines Vertrages stellt. Sollen bei wertvolleren Gütern bewirken, dass der Vertragsschluss durch ein vorformuliertes Klauselwerk vereinfacht, beschleunigt und standardisiert wird. Sind Individualvereinbarungen nachgeordnet und unterliegen einer Inhaltskontrolle.

Ankerung Phänomen in Verhandlungen, das durch den Ankereffekt (engl. *Anchoring Effect*) bewirkt wird, 1974 von Tversky und Kahneman erstmals quantitativ untersucht und beschrieben. Begriff aus der kognitiven Psychologie, der die Tatsache bezeichnet, dass Menschen bei bewusst gewählten Zahlenwerten von momentan vorhandenen (auch irrelevanten) Umgebungsinformationen beeinflusst werden mit der Folge einer systematischen Verzerrung in Richtung des Ankers.

Anlage (engl. *Capital Equipment*) Hier erklärungsbedürftiges technisches Investitionsgut primär für den industriellen Anwendungsbereich, z. B. Produktionsanlage, Groß- und Messgerät, Werkzeugmaschine, Versorgungseinrichtung, Chemie- und Elektroanlage, Spezialfahrzeug, das

durch eine → *Spezifikation* oder ein Pflichtenheft präzise beschrieben ist und nach deutschem Recht meist über einen → *Werkvertrag* gekauft wird.

Anlagenverhandlung → *Vergabeverhandlung*

Asymmetrische Informationsverteilung Ungleiche Verteilung der Kenntnisse beider Verhandlungsparteien über Basis und Hintergründe eines geplanten Geschäfts. Folge der Prinzipal-Agent-Problematik; bedingt, dass der Harvard-Ansatz [→ *Verhandlungsstil, Harvard*] nur bedingt anwendbar ist und dass freie Märkte behindert werden. Im Rahmen der Prinzipal-Agent-Theorie beschreiben Agenturkosten die Differenz der Kosten einer idealen Lösung (vollkommene Information) zur realen Lösung.

Auftragsbestätigung Ugs. Mitteilung über die Annahme eines Auftrages; korrekt: Mitteilung des Auftragnehmers (Lieferant) an den Auftraggeber (Kunde), dass er den vereinbarten → *Vertrag* verpflichtend eingetut und dementsprechend den Auftrag zu den vereinbarten Lieferungs- und Zahlungsbedingungen durchführen wird. Im deutschen Recht keine eigene Rechtsfigur, sondern lediglich eine im allgemeinen Geschäftsverkehr übliche, meist schriftliche Form der Willenserklärung.

Ausschreibung Schriftliche Aufforderung an geeignete Lieferanten, Angebote für die darin genannten bzw. spezifizierten Lieferungen oder Leistungen abzugeben. Im öffentlichen Sektor meist verpflichtend, doch auch in der Wirtschaft inzwischen häufig verwendet.

BATNA Im Harvard-Konzept [→ *Verhandlungsstil, Harvard*] Akronym für die beste Alternative zum aktuell verhandelten Abkommen (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), der Plan B.

Bedarfsträger Mitarbeiter der technischen Abteilung beim Kunden, meist der zuständige Anlageningenieur oder -techniker, der das Budget beantragt und nach erfolgter Vergabeentscheidung die Bestellanforderung an den Einkauf schickt.

Beraterverkauf Aufgabengebiet des → *Vertriebsingenieurs*, der erklärungsbedürftige Produkte verkauft, und abzugrenzen ist vom typischen Verkaufsgespräch (engl. *Pitch*). Es liegt gleichzeitig eine hohe Kunden- und Abschlussorientierung vor. Ziel sollte nicht nur sein, dem Kunden maßgeschneiderte Lösungen für seine Probleme anzubieten, sondern auch, deren Einzigartigkeit herauszustellen.

Blowing hot and cold Unsauberer → *Verhandlungstrick*, bei dem das Gegenüber einem Wechselbad der Gefühle ausgesetzt wird.

Brinkmanship (w) Treffend übersetzt mit „Spiel mit dem Feuer“ oder „Politik am Rande des Abgrunds“. Unsaubere und riskante → *Verhandlungstaktik*: Der Verhandler geht mit seinem Widersacher zur Klärung einer Streitfrage sinnbildlich bis an den Rand einer Felsklippe (*Brink*), wodurch der andere zum Nachgeben gebracht werden soll, bevor am Ende beide in den Abgrund fallen.

Budgetierung Planung ausgedrückt in finanziellen Wertgrößen, die nach ihrer Verabschiedung Vorgabecharakter besitzt und meist für eine oder mehrere Perioden erstellt wird. Dient in einem Unternehmen dazu, seine monetären Ziele für das kommende Geschäftsjahr zu konkretisieren und einen Fahrplan aufzustellen, der die Erfüllung der Planwerte sicherstellt. Ist ein Investitionsgut nicht im Budget abgebildet, bestehen nur geringe Chancen auf eine Bestellung.

Champion „Vertrauensmann“ in der Organisation des Kunden, auch als Coach bezeichnet. Kann aus verschiedenen Funktionen kommen. Liefert dem → *Vertriebsingenieur* und erhält von diesem erweiterte Informationen und genießt dessen Vertrauen.

Compliance Im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang das englischsprachige Wort für „Regeltreue“ und in der Fachsprache der Begriff für die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien in Organisationen, aber auch von freiwilligen Kodizes.

Deadline Wörtlich „Todeslinie“; auch im Deutschen verwendeter Begriff ursprünglich aus dem Zeitungsjournalismus für die Abgabe der Druckzeilen in die Setzerei. Im übertragenen Sinne Zeitpunkt, der nicht überschritten werden darf, Ablaufzeitpunkt einer Frist oder Schließen eines Zeitfensters. Findet auch als → *Verhandlungstrick* Verwendung.

Distributor („Verteiler“; engl. auch *Trading Company*, *Sales Agent* und *Service Provider*) Zwischenhändler für erklärungsbedürftige Produkte zwischen Hersteller und Endkunde. Fungiert als Herstellervertreter und Kundenberater und nimmt organisatorische, vertriebliche und technische Aufgaben wahr. Hat den Vorteil, dass er Regeln, Gebräuche und Sprache im Einsatzland beherrscht.

- Einkäufer** Hier Mitarbeiter des (meist strategischen) Einkaufs, der als Dienstleister für die internen Auftraggeber beim Kunden die → *Vergabebehandlung* leitet und den gesamten Beschaffungsprozess von der Angebotsanforderung bis zur Erfüllung der letzten Verpflichtung durch den Lieferanten steuert.
- Eisbergmodell** Psychologisches Modell, das zu den wesentlichen Säulen der Theorie zur zwischenmenschlichen Kommunikation gehört und auch bei interkulturellen Aspekten eine große Rolle spielt: Was ist sichtbar, was spielt sich unter der Oberfläche ab? Metapher von Ernest Hemingway als Beschreibung seines literarischen Stils. Leistet gute Dienste bei der Erklärung vielfältiger Beobachtungen, die auch dem Verhandler helfen können.
- Englisch** Inzwischen die Lingua Franca im internationalen Geschäft, deren sichere Beherrschung von einem → *Vertriebsingenieur* erwartet wird. Zahlreiche Anglizismen vor allem aus der Fachsprache haben inzwischen im Deutschen Einzug gehalten und lassen sich im regelmäßigen Sprachgebrauch kaum adäquat übersetzen.
- Equipment** Englisch für → *Anlage*, inzwischen auch im Deutschen als Synonym verwendet. Die korrekte Übersetzung wäre allerdings *Capital Equipment*.
- Erklärungsbedürftiges Produkt** Komplexes technisches Verkaufsgut, das meist individuell für den Kunden hergestellt wird (z. B. eine → *Anlage*) und über → *Beraterverkauf* durch den → *Vertriebsingenieur* vermarktet wird.
- Flinch** → *Verhandlungstrick* des „Zusammenzuckens“, um Schuldgefühle beim Gegenüber hervorzurufen. Verbale oder nonverbale Reaktion auf eine Aussage, insbesondere die Nennung eines Preises (Seufzen, leises Stöhnen, Augenverdrehen, Kopfschütteln...). Dabei soll eine gezielt durchgeführte Aktion als unbewusster Reflex „verkauft“ werden.
- Garantie** Rechtsverbindliche Zusage eines definierten Handelns oder Unterlassens bereits vor Eintritt eines bestimmten Ereignisses. Im Rahmen von → *Kaufverträgen* und → *Werkverträgen* eine zusätzlich zur gesetzlichen Gewährleistungspflicht gemachte freiwillige und frei gestaltbare Dienstleistung des Lieferanten gegenüber dem Kunden. Die Garantiezusage bezieht sich vielfach auf die Funktionsfähigkeit bestimmter Teile (oder der gesamten gelieferten bzw. erstellten Einheit) über einen bestimmten Zeitraum.

Gewährleistung Juristisch korrekt → *Mängelhaftung*.

Good Guy – Bad Guy (auch *Good Cop – Bad Cop*) Unsauberer → *Verhandlungstrick*, der sich auf eine abgesteckte Rollenverteilung bei der Argumentation bezieht, durch die psychologischer Druck auf die Gegenseite erzeugt werden soll. Ein Verhandler spielt den Guten, der andere den Bösen, der ohne Bedenken übertreiben kann, da der Gute ihn jederzeit zu „retten“ vermag.

Haftungsbegrenzung Begrenzung der Leistungspflicht des Schuldners (=Lieferant) gegenüber seinem Gläubiger (=Kunde), der für einen entstandenen Schaden vertraglich oder haftungsrechtlich einstehen muss. Insbesondere beim → *Werkvertrag* für den Lieferanten dringend angeraten.

Höhere Ebene In Verhandlungen Entscheider, der nicht mit am Tisch sitzt; vielmehr soll durch Verweis auf seine Entscheidungsgewalt durch die aktiven Verhandler zusätzliche → *Verhandlungsmacht* erzeugt werden. Geeignete Funktionen sind Vorgesetzte, Top-Management, Rechts- und sonstige Fachabteilungen, die Zentrale usw. Diese stellen eine Art „Öffentlichkeit“ dar, welche die Verhandlung aus der Ferne beobachtet und bewertet.

Incoterms Gruppe von elf freiwilligen standardisierten Regeln zur Auslegung handelsüblicher Vertragsformeln im internationalen Warenhandel. Für Anlagelieferungen werden häufig FCA und DDP mit niedrigem und hohem Transportkostenanteil für den Lieferanten vereinbart.

Irrationaler Verhandler Scheinbar oder (seltener) anscheinend gegen seine eigenen Interessen agierender Verhandler. Oftmals liegt ein → *verborgenes Motiv* als Grund für ein solches Verhalten vor, das identifiziert werden muss.

Kaufvertrag → *Vertrag*, bei dem der Verkäufer verpflichtet ist, die Kaufsache zu liefern, und der Käufer, diese abzunehmen und zu bezahlen. Mit der Übergabe ist die Leistung erfolgt; es erfolgt keine → *Abnahmeerklärung* wie beim → *Werkvertrag*.

Kipp-Punkt Zeitpunkt, an dem meist als Folge einer unerwarteten Aktion klar wird, dass der Ausgang der → *Verhandlung* so gut wie entschieden ist.

Kompromiss Verhandlungslösung unter meist hälftiger Aufteilung des Kuchens. Nicht die optimale Lösung, da sie zusätzliche Tauschgewinne

vernachlässigt. Liegt grafisch betrachtet auf der geraden Verbindung zwischen hohem Kunden-/niedrigem Lieferantenziel und umgekehrt.

Konzessionsstrategie (auch *Rabattstrategie*) Planung, wie weit und in welchen Schritten man in der → Verhandlung mit seinen Forderungen heruntergehen kann und was man dafür jeweils von der Gegenseite erwartet – ein geschickt gewählter → *Markup* Markup bietet dabei Raum zum Manövrieren.

Lessons-learned-Sitzung (auch *Post mortem*) Besprechung nach Projektende mit der Aufgabenstellung herauszufinden, was gut funktioniert hat und was in Zukunft verbessert werden könnte oder sogar muss. Erkenntnisse sollten zwecks Nutzung für zukünftige ähnliche Projekte schriftlich dokumentiert werden.

Mangel Zentraler Begriff des vertraglichen Schuldrechts im BGB. Die vertraglich geschuldete Leistung weist einen Mangel auf, wenn ihre tatsächliche Beschaffenheit von der Beschaffenheit abweicht, welche die Sache haben soll. Ist eine Leistung mangelhaft, stehen ihrem Gläubiger verschiedene Rechte der → *Mängelhaftung* offen.

Mängelhaftung (ugs. Gewährleistung) Im deutschen Schuldrecht das Entstehenmüssen für eine mangelhafte Leistung, insbesondere die Haftung für Sach- und Rechtsmängel. Von der gesetzlich vorgeschriebenen Mängelhaftung und deren Verjährungsfristen, die unter Kaufleuten dispositiv ist, ist die freiwillige Übernahme einer → *Garantie* zu unterscheiden.

Marketing („Absatzwirtschaft“) Bezeichnet den Unternehmensbereich, dessen Aufgabe es ist (oder die Funktion selbst), Produkte und Dienstleistungen zu vermarkten, das heißt zum Verkauf anbieten in einer Weise, dass Käufer dieses Angebot als wünschenswert wahrnehmen. Im Anlagenvertrieb meist fließender Übergang zum Verkauf.

Markup In einem kommerziellen Angebot die Differenz zwischen den Herstellkosten des Lieferanten plus notwendiger Minimalmarge und dem Angebotspreis als Grundlage der → *Verhandlung* mit dem Interessenten.

Need Forderung, die in einer → *Verhandlung* unbedingt realisiert werden muss; unverzichtbares → *Verhandlungsobjekt*.

Nibbling Wörtlich „Anknabbern“ eines → *Verhandlungspakets*; unsauberer → *Verhandlungsstrick*, der darauf abzielt, zum Ende der → *Verhandlung* noch eine Kleinigkeit ohne Gegenleistung zu erhalten.

NO TRICKS Anfangsbuchstaben (engl.) der Quellen für → *Verhandlungsmacht*, hier → *Needs*, *Options*, *Time*, *Relationship*, *Investment*, *Credibility*, *Knowledge*, *Skill Power*. Die drei erstgenannten Machtquellen haben das größte Potenzial.

Öffentlichkeit in Verhandlungen Ursprünglich unbeteiligte Zuschauer in Gerichtsverhandlungen. In Zusammenhang mit → *Vergabeverhandlungen* → *höhere Ebene*.

Old School Alte bzw. veraltete Lehrmeinung. Hier sind vor allem → *Ein-käufer* gemeint, die mit übermäßig hartem Verhandeln, Druck auf den Lieferanten und teilweise auch schlechtem Benehmen meist vergebens schnelle Verhandlungserfolge suchen.

Open-Book-Verfahren „Offene Bücher“; alle relevanten Kosten des Lieferanten (Material-, Herstell-, Energie-, Management-, Reise- und Übernachtungskosten u. v. m.) werden exakt aufgelistet und mit einem vorher festgelegten Faktor beaufschlagt. Diese Art der Preisgestaltung ist meist günstiger für den Kunden als für den Lieferanten.

Pareto-Prinzip (auch „80-zu-20-Regel“) Besagt, dass sich viele Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von etwa 20 Prozent erledigen lassen, sodass 80 Prozent aller Probleme gelöst werden. Die verbleibenden 20 Prozent der Ergebnisse benötigen 80 Prozent der Gesamtzeit und verursachen die meiste Arbeit. Für das Zeitmanagement auch im Rahmen der Verhandlungsplanung und -koordinierung wichtig.

Profiling Sammlung und Auswertung von Daten und Informationen über andere Personen, hier über die Mitglieder des anderen → *Verhandlungsteams*.

Red Herring Hier blumiger englischer Ausdruck für eine Irreführung oder ein Manöver, das von einer wichtigen Angelegenheit ablenkt; unsauberer → *Verhandlungstrick*, der eine Partei gezielt von ihren Zielen abzubringen versucht.

Rock-Bottom-Preis → *Walk-out-Preis*

Salamitaktik Eine auch als → *Verhandlungstrick* nutzbare → *Verhandlungstaktik*, mit der die → *Verhandlungsziele* durch kleinere Forderungen und entsprechende Zugeständnisse der Gegenseite erreicht werden sollen. Bestreben, bei der Suche nach einem → *Kompromiss* stets nur minimale Zugeständnisse zu machen, um so die → *Verhandlung* in die Länge zu ziehen und dadurch die andere Seite zu zermürben.

- Savings** Maßzahl in Geldwert für die Summe aller Zugeständnisse der Lieferantenseite in einer → *Verhandlung*, also Nachlässe, kostenfreie Zugaben, zusätzliche Leistungen etc. Interne Unternehmenskennzahl, welche die Leistung des → *Einkäufers* in → *Verhandlungen* ausdrücken soll.
- Scrambled Eggs** Unsauberer → *Verhandlungsstrick*, gezielt Verwirrung zu stiften, indem ein Geschäft unnötig komplex gemacht wird, um vom primären → *Verhandlungsgegenstand* abzulenken. Die andere Seite soll den Überblick verlieren; spricht für eine schwache → *Verhandlungsmacht*.
- SMART** Anfangsbuchstaben (engl.) der notwendigen Eigenschaften von Zielen, hier von → *Verhandlungszielen* – specific, measurable, acceptable, realistic, tough (oder time-bound).
- Spezifikation** Detaillierte technische Beschreibung der zu verhandelnden bzw. zu beschaffenden → *Anlage* unter Berücksichtigung aller relevanten Ausführungs- bzw. Leistungsparameter, Normen, Vorschriften und Rahmenbedingungen, die Vertragsbestandteil wird. Eine kürzere Ausführung mit den wesentlichen Eckdaten nennt man Leistungsverzeichnis, Lasten- oder Pflichtenheft.
- Stellvertretung** Rechtsgeschäftliches Handeln an Stelle eines anderen mit Wirkung für diesen. Organe von Unternehmen (Vorstand, Geschäftsführung) können Prokuristen (mit Registerschutz) oder Handlungsbevollmächtigte („i. V.“) als Vertreter für bestimmte Arten von Rechtsgeschäften benennen.
- Sunk Costs** „Versunkene“, irreversible Kosten, die abgeschrieben werden müssen, wenn ein Projekt oder eine andere Aktivität zur Geschäftsanbahnung ergebnislos abgebrochen wird. Aus verhaltensökonomischen Gründen tut sich der Mensch schwer, diese Abschreibung vorzunehmen.
- System** Synonym für → *Anlage*, insbesondere bei Messgeräten.
- Tit for Tat** (deutsch etwa „Wie du mir, so ich dir“) In der Spieltheorie eine Strategie für iterierte Gefangenendilemmata. Ein Spieler beginnt die Interaktion mit einem kooperativen („freundlichen“) Spielzug. Danach macht ein Tit-for-Tat-Spieler jeweils den letzten Zug des anderen Spielers nach.
- Verborgenes Motiv** Hauptgrund für das Verhalten eines → *irrationalen Verhandlers*. Dafür kann es ganz unterschiedliche Gründe geben, die in Auftrag, Stellung, Prägung, Sichtweise oder Zielsetzung des Gegenübers liegen oder vordergründig mit dem → *Verhandlungsgegenstand* überhaupt nichts zu tun haben.

Vergabeverhandlung → *Verhandlung*, in welcher die Details für einen Beschaffungsvertrag mit einem Lieferanten ausgehandelt werden, die beim Kunden über die spätere mögliche Bestellung entscheiden. Hier auch Anlagenverhandlung genannt.

Verhandlung Prozess mit Hilfe von Kommunikation und Strategie [→ *Verhandlungsstrategie*], der zu einem möglichst fairen Interessenausgleich führt, durch den widersprechende Bedürfnisse von zwei oder mehr Parteien ausgeglichen werden sollen.

Verhandlung, distributive → *Verhandlung* um nur einen einzigen → *Verhandlungsgegenstand*. Beispiele sind Börsengeschäfte und Strafgerichtsverfahren, das Resultat meist ein → *Kompromiss*.

Verhandlung, integrative → *Verhandlung* um mehr als ein → *Verhandlungsobjekt*, was das Auffinden einer Win-Win-Lösung durch Vergrößerung des → *Verhandlungskuchens* möglich macht. Der ursprüngliche primäre → *Verhandlungsgegenstand* wird durch eine Reihe weiterer Verhandlungsobjekte zum Paket erweitert. Dabei ist jedes einzelne Verhandlungsobjekt distributiv.

Verhandlungsgegenstand Hauptsächliches (primäres) → *Verhandlungsobjekt*, hier die → *Anlage* selbst bzw. deren Basispreis.

Verhandlungskuchen Verhandlungsmasse in einer integrativen → *Verhandlung*, die aus dem → *Verhandlungsgegenstand* und weiteren → *Verhandlungsobjekten* besteht; bildhafte Bezeichnung für das gesamte Verhandlungspaket. Lässt sich durch einen Win-Win-Ansatz möglicherweise vergrößern und wird besonders bei interkulturellen Verhandlungen zu Lasten des Lieferanten nicht immer gleich aufgeteilt.

Verhandlungsmacht (auch *Verhandlungsstärke*) Relative Stärke der Verhandlungsposition zwischen den beteiligten Parteien während eines Interessenausgleichs. Sie beschreibt im Allgemeinen die Dominanz in einer → *Verhandlung* über die andere Seite. Zu den Quellen von Verhandlungsmacht → *NO TRICKS*.

Verhandlungsobjekt (engl. *Negotiable*) Allgemein ein Punkt, über den verhandelt wird. In einer integrativen → *Verhandlung* sollen darunter alle weiteren zu vereinbarenden Punkte neben dem primären → *Verhandlungsgegenstand* als Hauptverhandlungspunkt, bei einer → *Anlagenverhandlung* in der Regel die → *Anlage* selbst bzw. deren (Basis-) Preis verstanden werden.

Verhandlungspaket → *Verhandlungskuchen*

Verhandlungsphasen Unterscheidbare Zeitabschnitte in einer → *Verhandlung* mit charakteristischen Inhalten, im Wesentlichen Einstiegs-, Dialog-, Lösungs- und Abschlussphase. Werden teilweise noch weiter unterteilt.

Verhandlungsprofi Aus dem Berufssport entlehnter Begriff (*Professional*), der hier einen intrinsisch motivierten → *Vertriebsingenieur* bezeichnet, der selbstbestimmt agiert, bestmöglich vorbereitet ist und sich zu 100 Prozent einem guten Verhandlungsergebnis verschreibt; er überlässt kein Detail dem Zufall und vermeidet Nachlässigkeit und zeitsparende Abkürzungen.

Verhandlungsprotokoll Vorgabedokument meist des Einkaufs mit → *AGB*-Charakter, in dem die individuellen Ergebnisse einer → *Verhandlung* oft handschriftlich notiert werden. Es enthält zusätzliche vom Verfasser vorgegebene (und oft für diesen vorteilhafte) vertragliche Regelungen und wird von beiden Parteien unterschrieben. Ist zunächst eine Vertragshülse, die Teil des späteren formalen Vertrags wird.

Verhandlungsstil Grundsätzliche und (als sekundäre Präferenz) alternative persönliche Vorgehensweise in einer → *Verhandlung*. Unterscheiden lassen sich lösungs-, selbst- und partnerorientierter Stil (Win-Win = „Harvard“ [→ *Verhandlungsstil, Harvard*], Win-Lose = „hart“ [→ *Verhandlungsstil, harter*], Lose-Win = „weich“) sowie → *Kompromiss* und passiver Stil. Ein guter Verhandler sollte alle Stile beherrschen und zwischen ihnen bedarfsorientiert wechseln können.

Verhandlungsstil, harter Heutzutage hartnäckiger, dabei jedoch konstruktiver Ansatz, seine → *Verhandlungsmacht* unter Wahrung der Trennung Sache – Person und ohne schlechtes Benehmen konsequent und opportunistisch auszunutzen. Liegt grafisch betrachtet im Bereich rechts unten (hohes eigenes Verhandlungsziel und niedriges Ziel des Gegenübers).

Verhandlungsstil, Harvard- (engl. *Principled Negotiation Style*) Ergebnisorientierter Ansatz (Win-Win). Charakterisiert durch die vier Punkte Trennung Mensch/Problem, Fokus auf Interessen statt auf Positionen, Entwicklung von Optionen sowie Anwendung objektiver Kriterien. Verbietet unsaubere → *Verhandlungstricks* und ermuntert zur Suche nach einer Alternative, falls aus dem Geschäft nichts wird [→ *BATNA*]. Liegt grafisch betrachtet im Bereich rechts oben (hohes Verhandlungsziel beider Parteien).

Verhandlungsstrategie Möglichst kurze, prägnante und präzise Beschreibung der groben Richtung vom Motiv bzw. den Interessen zum → *Verhandlungsziel*, vom Ausgangspunkt zum Ergebnis, die durch die Rahmenbedingungen begrenzt wird. Wird meist während der → *Verhandlungsvorbereitung* vom Verhandler bzw. dem → *Verhandlungsteam* festgelegt und bleibt für den Verhandlungspartner unbekannt.

Verhandlungstaktik Häufig gewundener Weg in der → *Verhandlung* im Rahmen der festgelegten → *Verhandlungsstrategie*; oft nicht detailliert planbar und die konkrete Umsetzung der einzelnen Aktionen im Rahmen der übergeordneten Strategie als Leitlinie beinhaltend. → *Verhandlungstipps* und -regeln beschreiben taktische Möglichkeiten.

Verhandlungsteam Gruppe von zu einem Abschluss bevollmächtigten Vertretern des Auftraggebers, die mit dem Team der anderen Partei eine Übereinkunft verhandelt, hier eine Anlagenbeschaffung. Jeder im Team hat eine definierte Aufgabe; sie sollten nicht zu groß sein. → *Vertriebsingenieur* und Fach → *einkäufer* leiten ihre Teams.

Verhandlungstipp Auf theoretischen Grundlagen und praktischer Erfahrung beruhender Vorschlag zur Vorgehensweise in einer → *Verhandlung*, der dem ausführenden Verhandler einen taktischen Vorteil verschaffen kann. Weitgehend synonym verwandte Begriffe sind Verhandlungskniff, Verhandlungsregel und taktische Maßnahme.

Verhandlungsstrick Einfache Abkürzung zur Erzielung eines Interessensausgleichs oder arglistiges Täuschungsmanöver beim Versuch, einen kontroversen Sachverhalt aufzulösen. Hier unsauberes (schmutziges) taktisches Manöver zur Erlangung eines Vorteils in einer → *Verhandlung*, indem das Gegenüber in ethisch-moralisch und manchmal auch juristisch fragwürdiger Weise zu Konzessionen gebracht werden soll. Die geschieht z. B. durch psychologischen Druck oder Manipulation.

Verhandlungsvorbereitung Wichtigster Teil des Dreiklangs Vorbereitung – Durchführung – Follow-up. Ist für bis zu 80 Prozent des möglichen Verhandlungserfolgs verantwortlich [→ *Pareto-Prinzip*], wird aber dennoch vielfach in ihrer Bedeutung unterschätzt. Beginnt im engeren Sinne mit der Erstellung eines Angebots und der taktischen Vorbereitung, weiter gefasst jedoch bereits lange vor der → *Verhandlung* durch Schaffung/Stärkung der Marktposition und → *Verhandlungsmacht* sowie Etablierung von Kontakten beim Kunden.

Verhandlungsziel Quantitative Festlegung dessen im Rahmen der → *Verhandlungsvorbereitung*, was in einer → *Verhandlung* angestrebt wird und erreicht werden soll. Eigenschaften von Verhandlungszielen → *SMART*.

Vertrag In Recht und Wirtschaft die aus übereinstimmenden → *Willenserklärungen* zustande kommende Einigung von mindestens zwei Vertragspartnern, wobei jede Partei der anderen etwas zu tun oder zu unterlassen verspricht. Ein Vertrag kommt auch zustande, dass eine Partei ein Angebot macht und die andere Partei dies mit einem bloßen „Ja“ annimmt. Im BGB sind verschiedene Vertragstypen definiert, etwa der → *Kaufvertrag* und der beim Vertrieb von → *Anlagen* meist zugrunde liegende → *Werkvertrag*.

Vertriebsingenieur (engl. *Sales Engineer*) Technischer Verkäufer erklärungsbedürftige Produkte vor allem im Investitionsgüterbereich [→ *Beraterverkauf*].

Vertriebsstrategie Leitet sich von der übergeordneten Geschäftsstrategie ab und ist nicht mit der Strategie für eine individuelle → *Verhandlung* [→ *Verhandlungsstrategie*] zu verwechseln. Ist regelmäßig (mindestens jährlich) unternehmens- oder abteilungsweise im Team zu erstellen und laufenden Anforderungen anzupassen; muss alle relevanten Informationen zum Kundenportfolio berücksichtigen.

Walk-out-Preis (*Rock-Bottom-Preis*, „rote Linie“) Schlechtestmöglicher Endpreis, dem eine Partei noch zustimmen kann; für den Lieferanten der niedrigste noch akzeptable Preis. Wird in der → *Verhandlungsvorbereitung* festgelegt; wird er nicht erreicht, ist die → *Verhandlung* zwecks interner Festlegung des weiteren Vorgehens zu unterbrechen.

Want („goldener Wasserhahn“) Nicht zwingend notwendiger Punkt in einer → *Verhandlung*; → *Verhandlungsobjekt*, das getauscht werden kann.

Werkvertrag → *Vertrag*, dessen zu erbringender Leistungsgegenstand die Herstellung eines versprochenen Werkes (körperliches oder geistiges Produkt) ist. Während der Lieferant bei einem Dienstvertrag die Arbeitsleistung zu erbringen hat, ist bei einem Werkvertrag der Erfolg geschuldet. Eine → *Anlage* wird in Deutschland meist auf Werkvertragsbasis verkauft.

Willenserklärung Äußerung eines Rechtsfolgewillens, also die Kundgabe des Willens einer Person, die einen Rechtserfolg beabsichtigt. Ziel ist eine Situation, die juristisch betrachtet eine andere ist als diejenige vor der Tötigung der Willenserklärung. Sie besteht aus dem inneren Willen und der Kundgabe des Willens.

ZOPA (*Zone of Possible Agreement*) Akronym für den Überlappungsbereich der möglichen Positionen beider Parteien für ein → *Verhandlungsobjekt*, meist dem Preis. Wird beim Preis begrenzt durch die → *Walk-out-Preise* beider Parteien.