
Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	11
1	Kundenanfragen bearbeiten	13
1.1	Wissen Sie, was der Kunde will?	13
1.2	Können Sie die Leistung erbringen, die der Kunde wünscht?	14
1.3	Können Sie sich den Auftrag leisten?	17
1.4	Systematisieren Sie den Prozess der Angebotserstellung	18
	1.4.1 Was will der Kunde?	18
	1.4.2 Kundenanfragen mit System bearbeiten	19
1.5	Was können Sie aus Ihren Angeboten lernen?	25
1.6	Nicht ernst gemeinte Kundenanfragen erkennen	26
2	So kalkulieren Sie richtig	28
2.1	Warum überhaupt kalkulieren?	28
	2.1.1 Kalkulieren ist ein Muss	28
	2.1.2 Keine absolut genaue Kalkulation möglich	32
	2.1.3 Praktikabilität und Anwendbarkeit im Vordergrund	32
2.2	Diese Begriffe sollten Sie unbedingt kennen	34
	2.2.1 Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger	34
	2.2.2 Kostenbegriffe	35
	2.2.3 Vereinfachungsmöglichkeiten	38
	2.2.4 Kalkulatorische Kosten	38
2.3	Wie setzt sich Ihr Angebotspreis zusammen?	43
2.4	Welche Randbedingungen müssen Sie im Vorfeld beachten?	45
	2.4.1 Vorhandene und verfügbare Kapazität ermitteln	45
	2.4.2 Gesamtkosten des Betriebes zusammenstellen	48
	2.4.3 Verfügbarkeit eigener Ressourcen prüfen	52
	2.4.4 Terminkonflikten und Engpässen vorbeugen	54
2.5	Wichtige Kalkulationsverfahren	55
	2.5.1 Divisionskalkulation	58
	2.5.2 Äquivalenzziffernkalkulation	63
	2.5.3 Handelskalkulation	69
	2.5.4 Kalkulation im Handwerk und in Dienstleistungsbetrieben	78
	2.5.5 Zuschlagskalkulation – flexibles Verfahren für zahlreiche Branchen und Anwendungen	94

2.6	Verhindern Sie, dass nicht geplante Rabatte Ihren Gewinn aufzehren	128
2.7	Nachkalkulation – So optimieren Sie Ihre Angebotskalkulation	136
2.8	So ermitteln Sie Ihre Preisuntergrenzen	143
2.8.1	Kalkulierter Jahresgewinn auch mit niedrigeren Preisen erreichbar	143
2.8.2	Verschiedene Preisuntergrenzen	144
2.8.3	Angebote an der Preisuntergrenze bergen hohe Risiken	151
2.8.4	Annahme von Zusatzaufträgen	152
2.8.5	Preisuntergrenze bei einem Kapazitätsengpass	153
3	Angebote richtig erstellen – So kommen Sie ins Geschäft	157
3.1	Kennen Sie die Rechtswirkungen von Angeboten?	157
3.2	Noch gar kein Auftrag und schon Probleme?	160
3.2.1	An diese Pflichten müssen Sie vor Vertragsschluss unbedingt denken	162
3.2.2	Welche Schäden könnte ein Kunde geltend machen?	166
3.2.3	Wer muss für Fehler vor Vertragsschluss geradestehen?	167
3.3	Der richtige Kunde: Trau, schau, wem	168
3.3.1	Welche Auskünfte brauchen Sie, damit das Geschäft ein Erfolg wird?	170
3.3.2	Wo bekommen Sie die relevanten Auskünfte?	173
3.4	Achtung: Ihr Angebot kann sofort Vertragsbestandteil werden	178
3.5	Was in Ihrem Angebot immer enthalten sein muss	184
3.5.1	Achtung bei der Bezeichnung Ihres Kunden	186
3.5.2	Beschreiben Sie Ihre Leistung in jedem Fall ganz genau	187
3.5.3	Bestimmen Sie klipp und klar, welchen Preis Sie verlangen	189
3.6	Was immer in Ihrem Angebot enthalten sein sollte	190
3.6.1	Schaffen Sie Klarheit, wann Sie die Zahlung erwarten	191
3.6.2	Regeln Sie Ihre Liefer- oder Leistungszeit	196
3.6.3	Regeln Sie, wer das Lieferrisiko trägt und wann die Gefahr übergehen soll	197
3.6.4	Was aber, wenn Ihre Ware bei Ihrem Kunden erst gar nicht ankommt?	199
3.6.5	Und wenn Sie selbst von Vorlieferanten „hängen“ gelassen werden?	203
3.6.6	Was, wenn Ihre Leistung durch Umstände behindert wird, auf die Sie keinen Einfluss haben?	203
3.6.7	Bestimmen Sie, ob Sie zu Teillieferungen berechtigt sein sollen	206
3.6.8	Bestimmen Sie die Zahlungsmodalitäten	207
3.6.9	Sichern Sie Ihre Leistungen ab	209
3.6.10	Verkürzen Sie die Dauer Ihrer Einstandspflicht	213
3.6.11	Vermeiden Sie Garantiezusagen und Zusicherungen	217

3.6.12	Vorsicht bei verlangter Qualitätssicherungsvereinbarung!	218
3.6.13	Schützen Sie Ihr Eigentum	221
3.6.14	Beugen Sie Produktpiraterie vor	227
3.6.15	Klären Sie bei Dauergeschäften, wann sie beginnen und wann sie enden	228
3.6.16	Bestimmen Sie, wo und wie Sie notfalls Prozesse führen	229
3.6.17	Schließen Sie alle Vereinbarungen vollständig schriftlich ab	233
3.6.18	Denken Sie daran, dass „etwas schief gehen“ kann	235
3.7	So rationalisieren Sie richtig mit AGB	235
3.8	So strukturieren Sie mit Ihrem Angebot die spätere Auftragsabwicklung	267
4	Verhandlungen während der Angebotsphase	272
4.1	Richtige Vorbereitung sichert den Erfolg	272
4.2	So läuft Ihre Verhandlung optimal	274
4.2.1	So schaffen Sie ein angenehmes Verhandlungsklima	274
4.2.2	Wahren Sie die Vertraulichkeit Ihres Kunden	274
4.2.3	So begegnen Sie effektiv Kundeneinwänden	276
4.2.4	Meistern Sie die Preisdiskussion!	277
4.2.5	So sichern Sie Ihre Verhandlungsergebnisse	280
4.2.6	Verhandlungsprotokolle können wertvolle Hilfe leisten	281
4.2.7	Ein Letter of Intent (LoI) ist kein Angebot!	284
4.2.8	So lernen Sie aus Ihren Verhandlungen	285
4.3	Top-Grundsätze für erfolgreiche Verhandlungen	286
4.3.1	Wer fragt, der führt	286
4.3.2	Erkennen Sie die Abschluss-Signale Ihres Kunden	287
5	Das Angebot wird angenommen	288
5.1	Ist die Bestellung auch wirksam?	288
5.1.1	Stimmt die Bestellung mit Ihrem Angebot überein?	289
5.1.2	Welche Wirkungen haben „Vorabbestellungen“?	290
5.1.3	Was, wenn ein Unbekannter die Bestellung unterschrieben hat?	291
5.1.4	Und wenn jemand unerlaubt unterschreibt?	296
5.2	Irren ist menschlich	297
5.2.1	Können Sie das Versprochene ungeschehen machen?	297
5.2.2	Und was sind die Folgen?	300
5.2.3	So machen Sie bei „grünem Licht“ alles klar	301

5.3	Auftragsabwicklung	303
5.3.1	Mengen und Kapazitäten planen	303
5.3.2	Ihre Warenausgangsprüfung kann über Ihren Geschäftserfolg entscheiden	305
6	Ihre Lieferung muss stimmen	309
6.1	Die Wareneingangsprüfung	309
6.2	Leistungserbringung festhalten: die richtige Abnahme	313
6.3	Bei Mängelanzeigen Kundenbeziehungen erhalten	315
6.4	Richtig auf Mängelrügen reagieren	316
7	Besondere Angebote	326
7.1	Was Sie bei Exportgeschäften beachten müssen	327
7.1.1	Welches Recht soll gelten?	327
7.1.2	Was bedeutet UN-Kaufrecht?	328
7.1.3	Vereinbaren Sie unbedingt auch bei ausländischen Kunden BGB und HGB!	330
7.1.4	Beachten Sie die Bedeutung der Vertragssprache	332
7.1.5	Wissen Sie, was sich hinter den Incoterms® verbirgt?	333
7.1.6	Sichern Sie Ihre Leistung auch im Ausland	335
7.2	Beachten Sie die Zollbestimmungen	339
7.3	Was Sie bei öffentlichen Ausschreibungen beachten müssen	340
7.3.1	Beachten Sie die Vergabeart	340
7.3.2	Berücksichtigen Sie die gesetzlichen Vorgaben	342
7.3.3	Halten Sie sich an die Entscheidungsvorgaben	343
7.3.4	Diese Regeln der VOL sollten Sie kennen	346
7.4	Besonderheiten des E-Commerce	351
8	Bau- und andere Werkleistungen	357
8.1	Das zivile Bau- und Werkvertragsrecht	358
8.2	Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	360
8.2.1	VOB, BGB, Schriftverkehr: Was geht vor?	361
8.2.2	Das müssen Sie über Vergütungsvereinbarungen nach VOB/B wissen	362
8.2.3	Nachträge	363
8.2.4	Bei Fristen hört der Spaß auf	365
8.2.5	Prüfen Sie, ob eine Vertragsstrafe wirklich vereinbart ist	366
8.2.6	Bei der Bauausführung treffen Auftraggeber und -nehmer Pflichten	367
8.2.7	So führen Sie die Abnahme Ihrer Leistungen herbei	369

8.2.8	So verhalten Sie sich bei Mängeln, die vor der Abnahme auftreten	371
8.2.9	So verhalten Sie sich bei Mängeln, die nach der Abnahme auftreten	372
8.2.10	Force majeure	374
8.2.11	Prüffähige Rechnung	375
8.2.12	Zahlungsbestimmungen	379
8.2.13	Sicherheiten	381
8.2.14	Vorzeitige Vertragsbeendigung	383
8.2.15	Streitigkeiten	385
Glossar wichtiger Begriffe		386
Weiterführendes Schrifttum		398
Stichwortverzeichnis		399