
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 |