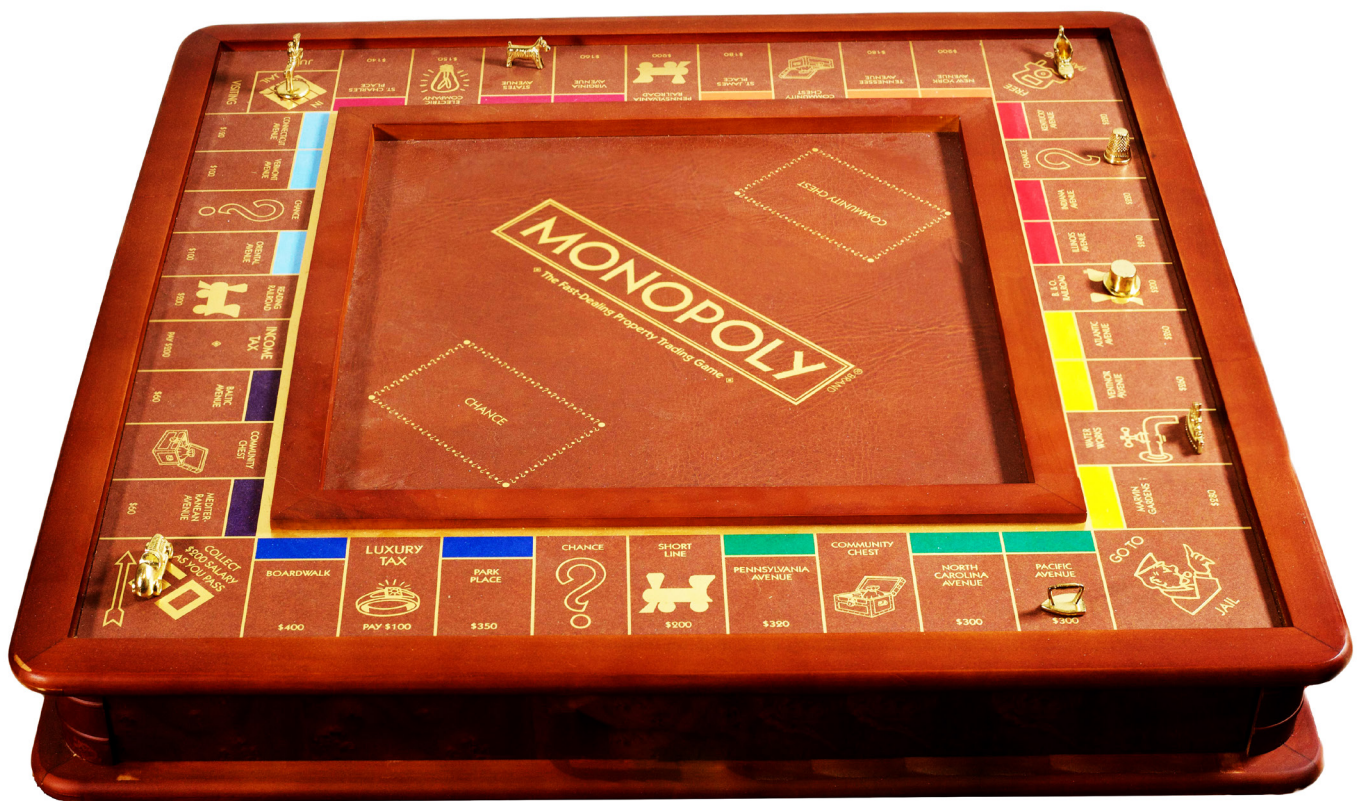


The Competitor

Ausgabe 3 | 2025



IN DIESER AUSGABE

**Monopolverhandlungen
und die Rolle von
Informationen in
Verhandlungen**

Seite 3

**Should Costing:
Der Verhandlungsvorteil
für Einkäufer**

Seite 7

**Warum interner Wandel
oft externes Commitment
braucht**

Seite 9

Die wirtschaftliche Lage wirkt derzeit ernster denn je. Die Zahl der Arbeitslosen stieg im August um 46.000 auf insgesamt 3,025 Millionen – das sind 153.000 mehr als im Vorjahr. Viele deutsche Wirtschaftsverbände bewerten die Lage in ihren Branchen schlechter als noch vor einem Jahr. Über die Hälfte der Branchen rechnet für 2025 mit einem Rückgang der Produktion und einem Abbau von Arbeitsplätzen – besonders betroffen: die Eisen- und Stahlindustrie, der Maschinenbau sowie der Automobilsektor.

Was Deutschland jetzt braucht, sind mutige Reformen. Eine **Agenda 2030** ist überfällig.

Der ehemalige Bundeskanzler Gerhard Schröder stellte 1998 im Wahlkampf klar: *„Wenn wir es nicht schaffen, die Arbeitslosigkeit deutlich zu senken, dann haben wir es nicht verdient, wiedergewählt zu werden.“* Auch wenn der Durchbruch nicht in der ersten Legislaturperiode gelang, war es wohl dieses klare Commitment, das den Weg für die später erfolgreichen Agenda 2010-Reformen ebnete.

Solch entschlossene Ansagen sind in der heutigen politischen Kultur seltener geworden – dabei zeigt die Forschung, wie entscheidend Commitment für den Erfolg von Reformen und Veränderungsprojekten ist. In einem Artikel dieser Ausgabe greifen wir dieses Thema erneut auf und zeigen: Ohne glaubwürdige Selbstbindung scheitert Wandel – auch wenn er sinnvoll wäre.

Commitment spielt auch in Verhandlungen eine zentrale Rolle. Besonders schwierig sind Gespräche mit Monopolisten, da es dort keine echte Rückfallposition gibt. Umso wichtiger ist eine belastbare **Verhandlungsstruktur**, an der man sich orientieren kann im Artikel Monopolverhandlungen und die Rolle von Informationen in Verhandlungen dargestellt.

Im dritten Beitrag dieser Ausgabe zeigen wir, wie Should Costing und spieltheoretische Methoden gemeinsam eine starke Verhandlungsstrategie bilden – obwohl beide Ansätze lange in getrennten Denkwelten existierten. Die Praxis zeigt jedoch: In Kombination entfalten sie ihr volles Potenzial.

Zuletzt eine erfreuliche Nachricht aus unserer Akademie: Unser zehntägiges Online-Training zum Thema Verhandlungsführung, durchgeführt gemeinsam mit Prof. Dr. Christian Rieck, war bereits wenige Tage nach Ankündigung vollständig ausgebucht. Wer diesmal keinen Platz bekommen hat, kann sich auf weitere Trainings freuen, die bereits in Planung sind. Bei Interesse schreiben Sie uns gerne direkt an.

Monopolverhandlungen und die Rolle von Informationen in Verhandlungen

Wettbewerb ist nicht gleich Wettbewerb

„Wettbewerb belebt das Geschäft“ – dieser Grundsatz gilt auch im Einkauf: Je mehr Konkurrenten ein Einkäufer in einer Verhandlung hat, desto besser. Doch in der Praxis zeigt sich häufig, dass vorhandener Wettbewerb nicht konsequent genutzt wird.

Ein zentrales Problem liegt in den Anreizstrukturen vieler Einkaufsorganisationen: Die Policy schreibt meist vor, mehrere Angebote einzuholen, um Benchmarks zu schaffen. Bestehende Lieferanten werden dabei automatisch zum Referenzpunkt. Wenn die zusätzlichen Angebote jedoch schlechtere Konditionen bieten, steht der Einkäufer vor einem Dilemma – ein Wechsel würde Unsicherheit schaffen und gleichzeitig teurer sein. Reines „Benchmarking zur Prozessbefriedigung“ darf deshalb nicht das Ziel sein.

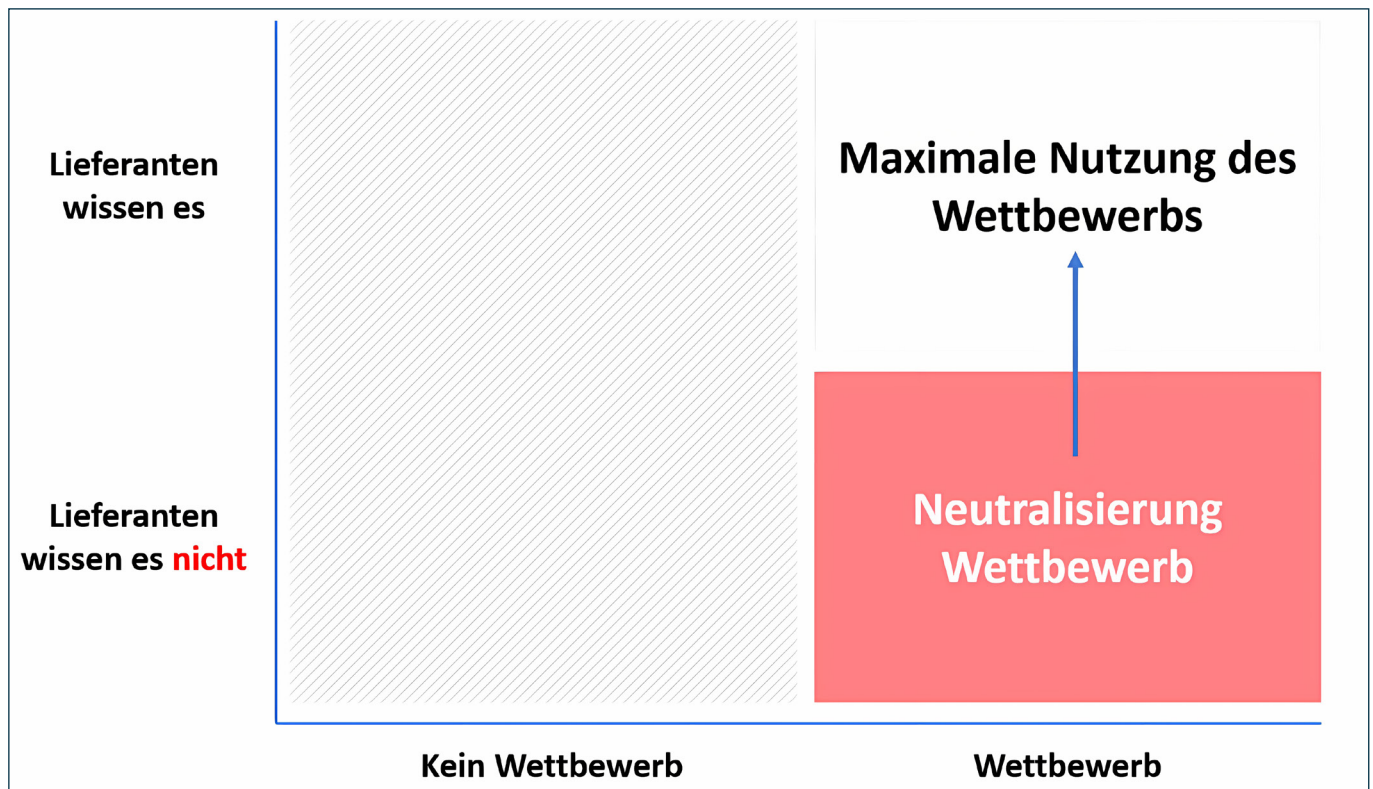
Spieltheoretische Ansätze im Einkauf zeigen, dass der Wert eines Anbieters nicht nur am Preis hängt, sondern entscheidend an seiner Rolle in der Wettbewerbsdynamik. Gerade Bestandslieferanten, die „fest im Sattel sitzen“, reagieren nur begrenzt auf formale Vergleichsangebote. Ein zusätzlicher Wettbewerber stärkt zwar die Verhandlungsposition des Einkäufers, doch entscheidend ist, die Wechselbereitschaft glaubhaft zu signalisieren.

Mechanismus-Design: Die 3C-Logik

Effektives Mechanismus-Design übersetzt diese Erkenntnisse in konkrete Prozesse. Zentral sind die 3C:

- **Competition:** Lieferanten werden vorab über den Wettbewerbsrahmen informiert, ggf. geschult und wissen, dass mindestens zwei ernsthafte Anbieter im Feld sind.
- **Comparability:** Ein Bonus/Malus-System stellt sicher, dass qualitative und quantitative Unterschiede objektiv berücksichtigt werden.
- **Commitment:** Der Einkauf verpflichtet sich schriftlich, jedes Ergebnis des Verfahrens anzuerkennen.

So wird der Wettbewerb für Bestandslieferanten maximal sichtbar – ohne dass sie am Ende von einem „Überraschungsszenario“ überrollt werden. Der eigentliche Effekt liegt darin, Lieferanten schon im Vorfeld zu aktivieren und sie dazu zu bringen, sich intensiver mit ihrer Preisgestaltung auseinanderzusetzen. (vgl. Grafik 1: Informationen und Wettbewerb)



Grafik 1.: Ob der Einkauf tatsächlich Wettbewerb hat, spielt keine Rolle, wenn die Lieferanten dies nicht glaubhaft signalisieren.

Die Grafik macht deutlich, dass es vier Kombinationen aus Wettbewerb und Informationen darüber gibt. Gibt es Wettbewerb, wird dieser aber über den Verhandlungsprozess nicht glaubhaft gemacht, ist er so gut wie neutralisiert. Das gilt vor allem für starke, etablierte Bestandslieferanten. Ein guter Prozess macht Wettbewerb spürbar, in der Grafik symbolisiert durch den Pfeil.

Informationen in Monopolverhandlungen

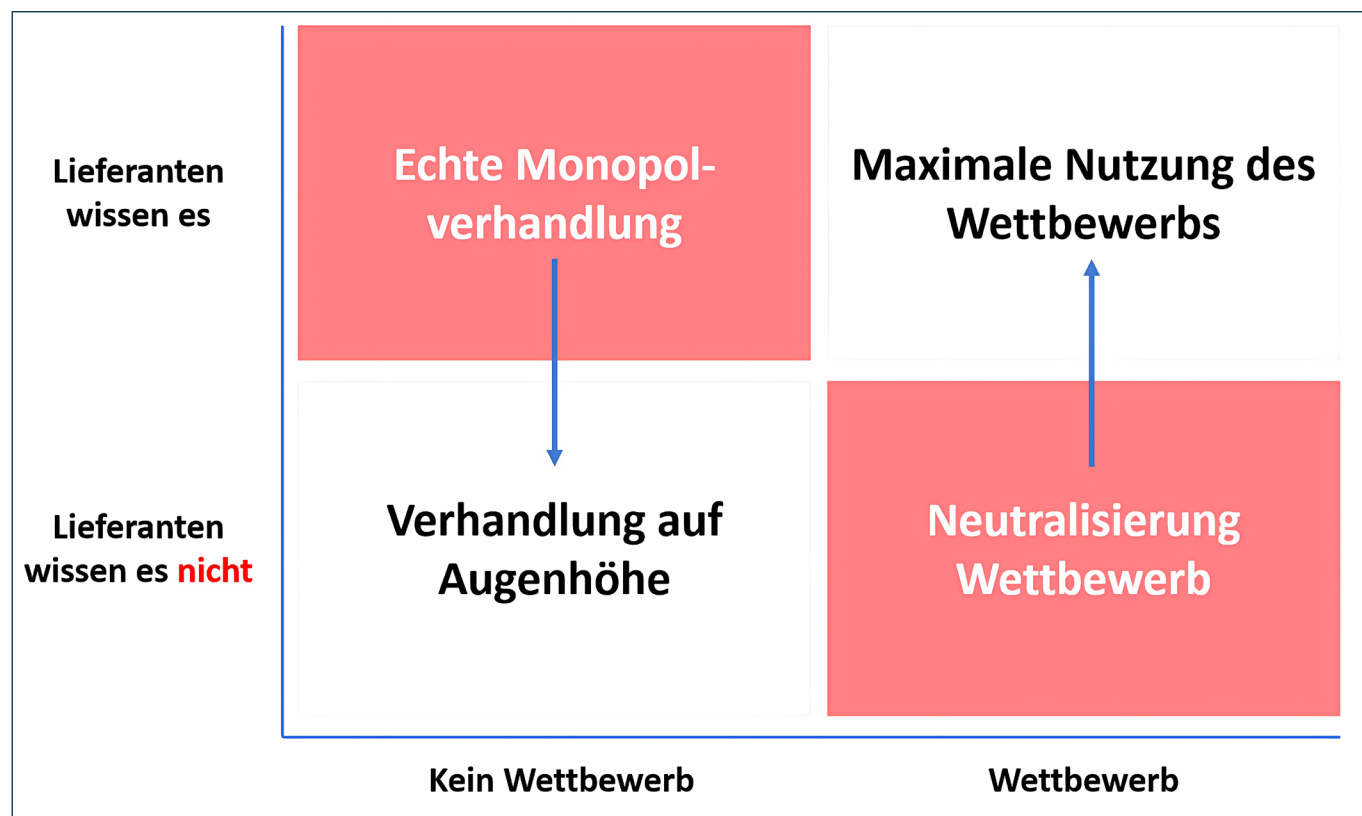
Das vorherige Kapitel ging vom Fall aus, dass es tatsächlich Wettbewerb in Form eines anderen Lieferanten gibt. Dies ist nicht immer der Fall. Monopolsituationen sind häufiger die Regel, als es den meisten Einkaufsorganisationen Recht sein kann. Welche Rolle spielen Informationen hier?

Dies hängt maßgeblich davon ab, ob man es tatsächlich mit einem Monopol zu tun hat! Diese Analyse muss differenziert gemacht werden und bestimmt sich durch eine Reihe an Kernfragen:

- Gibt es Substitute oder potenzielle neue Lieferanten?
- Lassen sich Spezifikationen anpassen, um Alternativen zu ermöglichen?
- Gibt es Make-or-Buy Szenarien?
- Verfügt der Einkäufer über relevante Nachfragemacht?
- Welche Interessen verfolgt der Sales Manager im Vergleich zur Unternehmensstrategie?
- Und vor allem: Welche dieser Informationen hat der Lieferant?

Ein häufiger Fehler ist, den Wissensstand des Gegenübers zu überschätzen. Lieferanten wissen oft weniger über die tatsächlichen Abhängigkeiten als man denkt. Oder anders formuliert: die Annahme zu treffen, dass den Lieferanten das ohnehin immer klar ist, bringt nicht weiter.

Wenn es sich tatsächlich um ein bekanntes echtes Monopol handelt, dominiert die Verhandlungsmacht des Lieferanten – dann bleibt nur die partnerschaftliche Verhandlungsführung und der Versuch, möglichst viele Potenziale gemeinsam zu nutzen. Gibt es aber Spielräume, die sich aus der Analyse der Fragen oben ergeben, lautet das Ziel: Alternativen glaubhaft machen. (vgl. Grafik 2.)



Grafik 2.: Ziel von Verhandlungen ohne echten Wettbewerb muss es sein, Alternativen glaubhaft zu machen.

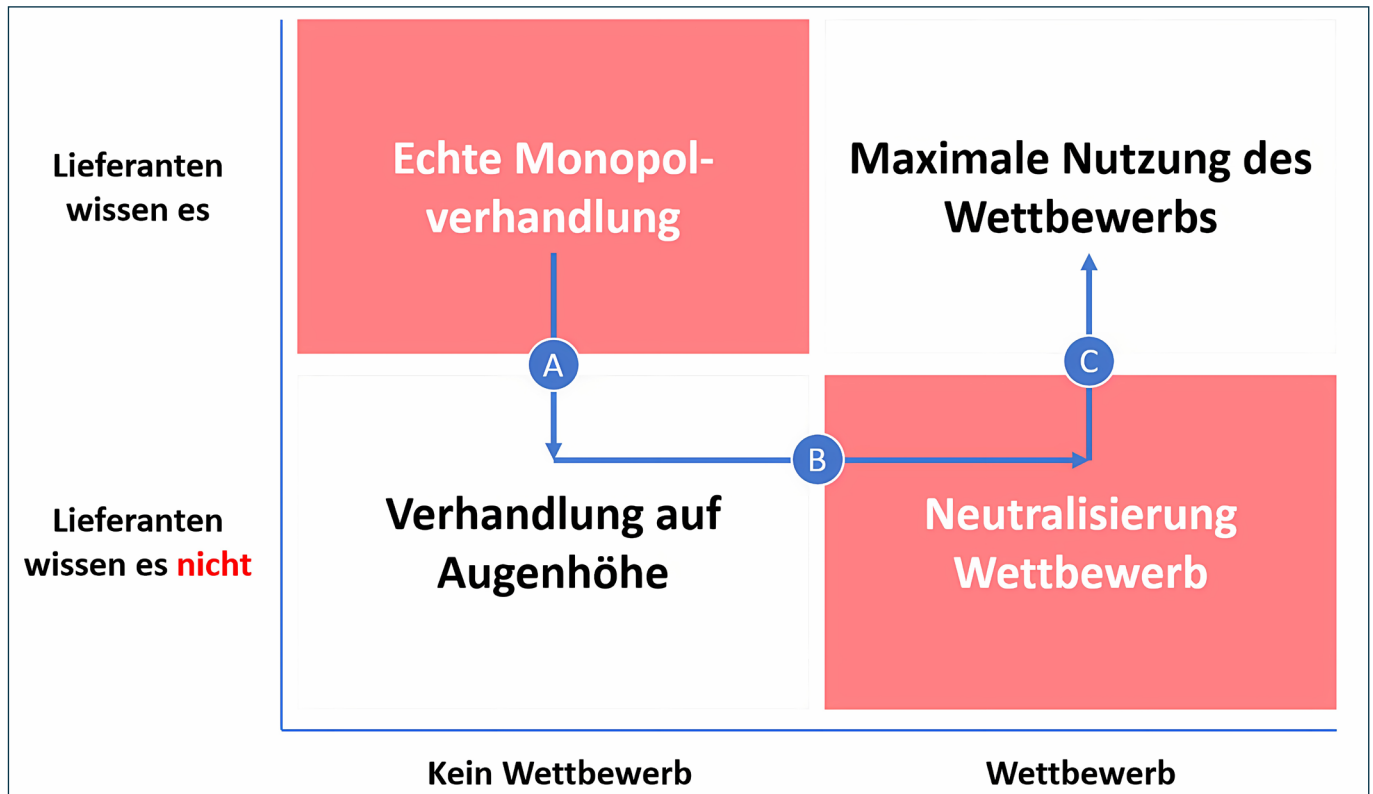
Entscheidend ist, dem Lieferanten nicht seine Stärke zu spiegeln, sondern die Möglichkeit von Alternativen zu signalisieren. Mögliche Signale:

- Cross-funktionale Stakeholder betonen, dass Wechselbarrieren aktiv abgebaut werden.
- Informelle Kanäle werden gezielt genutzt, um Unsicherheiten zu streuen.
- Das Management verweist auf Make-or-Buy-Optionen oder verknüpft die Verhandlung mit attraktivem Zusatzgeschäft.

So entsteht eine Verhandlungssituation „als ob“ Wettbewerb bestünde – eine überlegene Strategie, insbesondere, wenn die Abhängigkeiten wechselseitig sind.

Verhandlungsführung vs. Verhandlungsmanagement

Verhandlungsführung bedeutet, dass eine konkrete anstehende Verhandlung optimiert wird. Verhandlungsmanagement hingegen beschreibt die Arbeit im Hintergrund an der strukturellen Verbesserung der Verhandlungsposition. Die Maßnahmen dazu werden im besten Fall in einem gut strukturierten Warengruppenmanagement nachgehalten. Zum Beispiel die Veränderung der Spezifikation oder von Qualitätsstandards zur Ermöglichung von Wettbewerb. Grafik 3 bildet auch Verhandlungsmanagement ab. (vgl. Grafik 3: Verhandlungsmanagement im Überblick)



Grafik 3.: Ziel von Verhandlungsmanagement ist es, sich in möglichst vielen wichtigen Verhandlungen möglichst weit rechts oben in der U-Form zu befinden.

Verhandlungsmanagement hat, wie die Grafik zeigt, eine U-Form, wobei nicht immer das gesamte U durchlaufen wird:

- Ⓐ Monopolsituationen werden gezielt durch taktische Elemente „aufgelockert“
- Ⓑ Echter Wettbewerb wird im Hintergrund aufgebaut und anschließend...
- Ⓒ ... explizit genutzt.

Zusammenfassung

Informationen spielen eine große Rolle in Verhandlungen. Insbesondere die Frage, wie Informationen gestreut sind. Es gibt zwei Kombinationen aus existierendem Wettbewerb und Lieferantenwissen, die maximal ungünstig für den Einkauf sind: Echte Monopolisten, die um ihre Stellung wissen. Und echte Wettbewerber bzw. Bestandslieferanten, die sich trotzdem für Monopolisten halten. Ein schwerwiegender Fehler ist zu glauben, die Informationen aller Akteure bilden zu jeder Zeit auch die Realität ab. Die Aufgabe des Einkaufs ist es also, diesen Informationsstand bei konkreten Verhandlungen oder zumindest über längerfristiges Verhandlungsmanagement zu beeinflussen und im Idealfall auf die Ermöglichung von Mechanismus Design hinzuarbeiten.

Should Costing: Der Verhandlungsvorteil für Einkäufer

Preisvergleiche allein reichen längst nicht mehr aus. In einem wirtschaftlichen Umfeld voller Unsicherheiten, globaler Lieferengpässe und inflationsbedingter Verzerrungen braucht der Einkauf mehr als nur gute Instinkte. Er braucht fundierte Argumente, belastbare Fakten und eine solide methodische Grundlage – genau hier setzt Should Costing an.

Was ist Should Costing – und warum lohnt es sich?

Das Konzept bietet eine objektive Bewertungsbasis für Angebote, die sich nicht am Wunschpreis eines Lieferanten orientiert, sondern an den realen, technisch und marktwirtschaftlich begründbaren Herstellungskosten eines Produkts oder einer Leistung. Durch die systematische Ermittlung dieser „Soll-Kosten“ wird sichtbar, wo überhöhte Margen, Ineffizienzen oder ungerechtfertigte Aufschläge versteckt sind. Gerade bei komplexen Produkten oder Sonderanfertigungen schafft Should Costing damit dringend benötigte Transparenz – und rüstet Einkäufer mit Argumenten aus, die über Bauchgefühl und Erfahrungswerte hinausgehen.

Nicht nur Analyse, sondern Verhandlungsstrategie

Ein großer Vorteil von Should Costing liegt nicht nur in der Analyse selbst, sondern in seiner Funktion als Kommunikationsinstrument. Wer mit einer nachvollziehbaren Kalkulation in die Verhandlung geht, sendet eine klare Botschaft: „Wir verstehen das Produkt, wir kennen den Markt und wir sind vorbereitet.“ Das verändert das Gesprächsklima. Anstatt konfrontativ aufzutreten – etwa mit Aussagen wie „Ihr Angebot liegt 35 % über unserer Kalkulation“ – ermöglicht Should Costing eine sachliche, stufenweise aufgebaute Argumentation, die auf Augenhöhe stattfindet.

Bereits in der Ausschreibungsphase kann Should Costing einen wichtigen Beitrag leisten, indem zum Beispiel ein strukturierter Cost Break Down als Angebotsvoraussetzung gefordert wird. So lässt sich frühzeitig klären, ob ein Angebot realistisch ist – oder ob spätere Nachverhandlungen vorprogrammiert sind. Gerade im Projekteinkauf oder bei langlaufenden Serien zahlt sich diese Klarheit mehrfach aus.

Effektiv auch bei Monopolen und Oligopolen

Auch in schwierigen Marktstrukturen, etwa bei Monopolen oder engen Oligopolen, entfaltet Should Costing seine Stärke. Wo echte Vergleichsangebote fehlen, schafft die Methode eine fundierte Diskussionsgrundlage darüber, was ein Produkt eigentlich kosten sollte – basierend auf Materialpreisen, Fertigungsprozessen und gängigen Marktparametern. Vor allem, wenn es nur einen möglichen Anbieter

gibt, kann der Einkauf auf diese Weise sachlich begründen, warum ein Preis überzogen ist – und welche Einsparpotenziale es technisch oder organisatorisch geben könnte, etwa durch Spezifikationsänderungen, alternative Materialien oder Skaleneffekte.

Noch stärker im Doppelpack: Spieltheorie + Should Costing

Richtig mächtig wird Should Costing allerdings in Kombination mit spieltheoretisch strukturierten Vergabeprozessen. Wenn der Einkauf neben der inhaltlichen Argumentation auch die Vergabearchitektur gezielt gestaltet – etwa durch mehrstufige Bierrunden, Bonus-Malus-Systeme oder ein sogenanntes *Agreement Meeting* am Ende – entsteht ein doppelter Hebel. Die Spieltheorie bringt Dynamik in die Preisbildung, indem sie gezielt Anreize und Wettbewerbsdruck aufbaut. Gleichzeitig sorgt Should Costing dafür, dass dieser Wettbewerb nicht im Blindflug stattfindet, sondern auf fundierten Annahmen über realistische Preise basiert.

Das Zusammenspiel beider Methoden ist dabei kein Widerspruch, sondern eine sinnvolle Ergänzung. Die Spieltheorie strukturiert den Prozess – Should Costing liefert die inhaltliche Orientierung. So entsteht eine strategische Verhandlungsführung, die nicht nur bessere Preise erzielt, sondern auch die Zusammenarbeit mit Lieferanten auf eine sachlichere und nachhaltigere Basis stellt.

Fazit

Should Costing ist weit mehr als ein technisches Tool zur Preisbewertung. Es ist ein Hebel für professionelle, faktenbasierte und partnerschaftliche Einkaufsverhandlungen. In Verbindung mit spieltheoretischen Ansätzen wird daraus eine Methode, mit der sich auch in schwierigen Märkten faire und wirtschaftlich tragfähige Preise erzielen lassen – ganz ohne Druck, aber mit maximaler Klarheit.

Warum interner Wandel oft externes Commitment braucht

Warum so viele Change-Projekte scheitern

Change-Projekte führen häufig zu internem Widerstand. Ein Großteil scheitert. Laut einer Studie aus dem Jahr 2020 erreichen nur 30 % aller digitalen Transformations-Projekte ihre Ziele vollständig und führen zu nachhaltiger Veränderung. Weitere 44 % generieren zwar etwas Wert, verfehlen aber ihre Ziele und führen nur zu begrenztem langfristigem Wandel, während 26 % gar keinen nachhaltigen Erfolg erzielen und weniger als 50 % des angestrebten Werts erreichen.

Eine Ursachenanalyse lenkt den Blick auf die individuelle Anreizsituation der Mitarbeiter, die von dem Wandel betroffen sind. Aus Sicht der Mitarbeiter ist ein Change-Projekt nämlich oftmals nicht von Vorteil. Max Weber spitzte diese Aussage im Kontext von Bürokratien zu, indem er sagte, dass Behördenmitarbeiter ihre Nutzenfunktion aus dem Umfang der verwalteten Ressourcen ziehen. Damit liegt eine Effizienzsteigerung, also eine niedrigere Ressourcenverwendung nicht in ihrem Interesse.

Das Prinzipal-Agenten-Modell als Erklärungsrahmen

Dieser strukturelle Konflikt kann im Prinzipal-Agenten-Modell nachvollzogen werden. Das Prinzipal-Agenten Modell basiert auf asymmetrischer Information und zeigt Probleme und Lösungsansätze in Delegationsverhältnissen auf. Im Prinzipal-Agenten-Modell mit nicht beobachtbarem Einsatz beauftragt der Prinzipal (Auftraggeber) einen Agenten (Auftragnehmer) mit der Durchführung einer Aufgabe. Der Prinzipal kann dabei nicht den Einsatz selbst, sondern nur das Ergebnis beobachten. Je stärker das Ergebnis vom Zufall abhängt, desto schwieriger ist es für den Prinzipal nachträglich festzustellen, ob der Agent einen hohen Einsatz gewählt hat, also ob er sich Mühe gegeben hat oder ob er den Tag in der Hängematte verbracht hat.

Im Kontext eines Change Projektes können Mitarbeiter den Wandel unterstützen, sich gleichgültig verhalten oder sogar aktiv dagegen vorgehen. Viele Initiativen werden deshalb erst gar nicht umgesetzt.

Warum Glaubwürdigkeit über Erfolg und Misserfolg entscheidet

Um diesen Widerstand zu überwinden, braucht es Glaubwürdigkeit. Nur wenn der Agent von der Notwendigkeit und Unabwendbarkeit überzeugt ist, dass der Wandel wirklich kommt, sinkt der Anreiz, sich querzustellen.

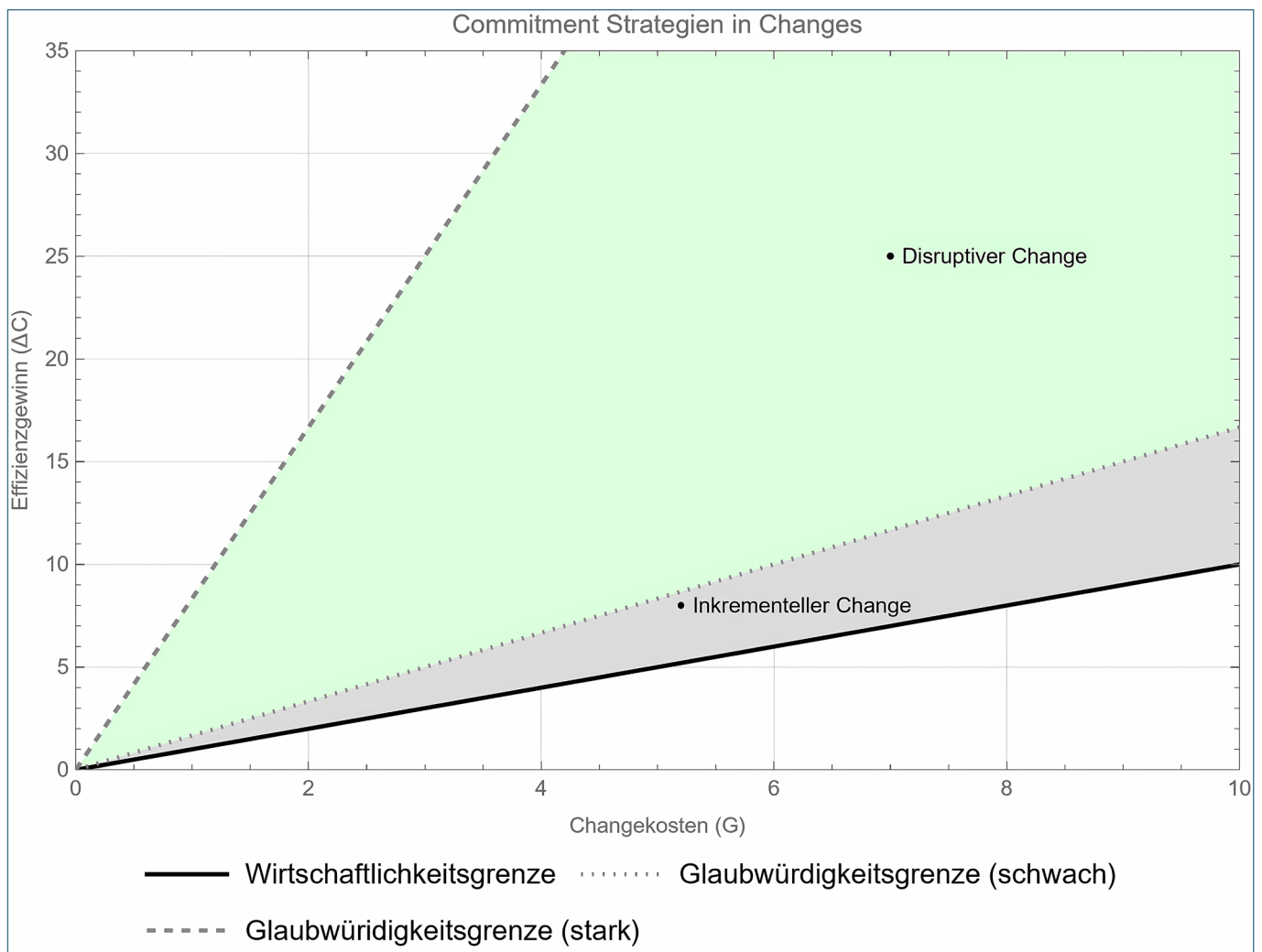
Wirtschaftlich ja – aber auch glaubwürdig?

In der Modelllogik muss ein Projekt zwei Bedingungen erfüllen:

1. **Es muss wirtschaftlich sinnvoll sein** – also einen höheren Effizienzgewinn bringen als es kostet.
2. **Es muss glaubwürdig sein** – also so umgesetzt werden, dass kein Rückzug ohne Gesichtsverlust möglich ist.

Nur Projekte, die oberhalb der Wirtschaftlichkeitslinie und gleichzeitig unterhalb der Glaubwürdigkeitslinie liegen, sind tatsächlich realisierbar. Die Steigung der Glaubwürdigkeitslinie ergibt sich dabei aus der Stärke des Commitments: Je höher die Reputations- und Rücknahmekosten, desto glaubwürdiger ist das Projekt.

Die Steigung der Glaubwürdigkeitslinie ergibt sich aus der Stärke des Commitments. Je mehr Reputation für ein bestimmtes Projekt eingesetzt wird und je schwieriger eine Umkehr ist, desto glaubwürdiger ist das Projekt im Verhältnis zu den Projektkosten.



Grundsätzlich gilt: Ein disruptiver Change erfordert ein starkes Commitment. Eine Ursache, weshalb Change-Projekte scheitern, ist das mangelnde Commitment.

Extern vergebene Projekte wirken oft stärker

Das ist auch die Ursache, weshalb der Prophet im eigenen Land oft nicht die beabsichtigte Wirkung erzielt. Externe Beauftragungen – etwa durch Beratungen, neue technische Systeme oder öffentliche Ankündigungen – wirken wegen des stärkeren Commitments oft besser als interne Projekte. Sie **kosten Geld, Reputation und Entscheidungskraft**. Und genau das macht sie glaubwürdig. Denn der Agent erkennt: Das ist ein Projekt, das nicht einfach zurückgenommen werden kann, ohne das Gesicht zu verlieren.

Disruptive Changes brauchen besonders starkes Commitment

Ironischerweise sind es oft die größten Chancen – disruptive Changes mit hoher Produktivitätssteigerung –, die an fehlender Glaubwürdigkeit scheitern. Denn sie bedrohen bestehende Strukturen besonders stark. Umso wichtiger ist ein **strategischer Aufbau von Commitment**: durch öffentlichkeitswirksame Kommunikation, durch technische Unumkehrbarkeit, durch Einbindung von Stakeholdern und durch Investitionen, die nicht folgenlos storniert werden können.

Commitment sichtbar machen – manchmal auch in Beton

Wer also wirklich etwas verändern will, sollte weniger daraufsetzen, intern zu überzeugen – und mehr darauf, **durch Commitment Druck und Richtung zu erzeugen**. Denn nur wenn klar ist, dass kein Weg zurückführt, setzen sich Veränderungen tatsächlich in Bewegung.

Ein extremes Beispiel für solches Commitment ist der Bau eines Gebäudes, das neue Prozesse physisch verankert. Wer Infrastruktur schafft, die auf neue Abläufe ausgelegt ist, kann nicht mehr „zurück“. Das Commitment wird **physisch sichtbar – in Beton gegossen**.

Fazit: Change funktioniert nicht, weil er gut klingt. Er funktioniert, wenn er unumkehrbar ist. Glaubwürdigkeit entsteht durch Investitionen, durch Reputationsrisiken, durch irreversible Entscheidungen. Nur wenn alle Beteiligten erkennen, dass kein Weg zurückführt, bewegen sich selbst starre Organisationen nach vorn.

Wenn Sie mehr über dieses Modell erfahren möchten, empfehle ich Ihnen das in den kommenden Monaten erscheinende Buch *Theorie des rationalen Bauherrn* von Friedrich Prem, Christoph Pfeiffer und Christian Rieck. Die obenstehende Abbildung ist diesem Werk entnommen.

The mpetitor

Fragen, Rückmeldung, Kritik, Themenideen oder Neuanmeldungen?

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung an
newsletter@competitio.de