

The Competitor

Ausgabe 4 | 2025



IN DIESER AUSGABE

**Verhandlungsexzellenz
nachhaltig
verankern**

Seite 4

**Sechs Mythen und
Trugschlüsse bei
Verhandlungen**

Seite 8

**Behavioral Design:
Verhalten gezielt
beeinflussen**

Seite 12

Spock gegen Homer: Zwei Menschenbilder

Stellen Sie sich zwei Verhandlungsführer vor. Der eine ist Mr. Spock aus Star Trek: kühl, logisch, emotionslos. Er berechnet in Sekundenbruchteilen die optimale Strategie, wägt alle Optionen rational ab und maximiert seinen Nutzen mit mathematischer Präzision. Der andere ist Homer Simpson: impulsiv, emotional, leicht ablenkbar. Er lässt sich von einem kostenlosen Kaffee beeindrucken, reagiert auf Zeitdruck mit Panik und akzeptiert Angebote, weil sie sich gut anfühlen – nicht weil sie gut sind.

Diese beiden Figuren verkörpern ein fundamentales Spannungsfeld, das jede Verhandlung durchzieht: den Gegensatz zwischen dem Homo Oeconomicus der klassischen Ökonomie und dem realen Menschen der Verhaltensökonomik. Spock repräsentiert das Ideal der Spieltheorie – vollständig informiert, perfekt rational, frei von kognitiven Verzerrungen. Homer steht für die Realität – begrenzt rational, beeinflusst von Emotionen, anfällig für systematische Denkfehler.

Die gute Nachricht: Beide Perspektiven sind nützlich. Die Spieltheorie liefert den analytischen Rahmen, um Verhandlungssituationen zu verstehen und optimale Strategien zu entwickeln. Die Verhaltensökonomik erklärt, warum Menschen von diesen optimalen Strategien abweichen – und wie man diese Abweichungen gezielt nutzen kann. Wer beide Welten beherrscht, verhandelt erfolgreicher.

Die Welt des Mr. Spock: Spieltheorie als Kompass

Die Spieltheorie ist die Wissenschaft strategischer Entscheidungen. Sie analysiert Situationen, in denen das Ergebnis nicht nur von den eigenen Handlungen abhängt, sondern auch von den Entscheidungen anderer – genau das, was Verhandlungen ausmacht. Ihre Stärke liegt in der Klarheit: Sie identifiziert rationale Lösungen, zeigt Gleichgewichte auf und macht Anreizstrukturen transparent.

Nehmen wir das Ultimatumspiel als Beispiel. Zwei Personen müssen zehn Euro aufteilen. Einer schlägt vor, der andere akzeptiert oder lehnt ab. Bei Ablehnung gehen beide leer aus. Die spieltheoretische Lösung ist eindeutig: Der Vorschlagende sollte neun Euro für sich behalten und einen Euro anbieten. Für den Empfänger ist ein Euro immer noch besser als nichts – er sollte also akzeptieren.

Doch hier zeigt sich die Grenze des rein rationalen Modells: In der Realität werden solche ungleichen Aufteilungen regelmäßig abgelehnt. Menschen haben ein Fairness-Empfinden, das über reine Nutzenmaximierung hinausgeht. Im Durchschnitt liegt die Aufteilung bei 40 zu 60 – weit entfernt von der spieltheoretischen Vorhersage.

Bedeutet dies, dass die Spieltheorie nutzlos ist? Ganz im Gegenteil. Wie die Ökonomin Joan Robinson bemerkte: Ein Modell, das die gesamte Komplexität der Wirklichkeit abbildet, wäre so nützlich wie eine Landkarte im Maßstab 1:1. Der Wert der Spieltheorie liegt gerade darin, dass sie vereinfacht. Sie liefert Referenzlösungen, die uns helfen zu verstehen, warum die Realität abweicht – und wo die Hebel liegen, um Ergebnisse zu beeinflussen.

Die Welt des Homer Simpson: Verhaltensökonomik als Realitätscheck

Die Verhaltensökonomik, maßgeblich geprägt durch Daniel Kahneman und Amos Tversky, hat systematisch dokumentiert, wie Menschen tatsächlich entscheiden. Die Befunde sind ernüchternd für jeden, der an den Homo Oeconomicus glaubt – und erhellend für jeden, der Menschen verstehen will.

Menschen denken in zwei Systemen: System 1 ist schnell, intuitiv, emotional – Homers Domäne. System 2 ist langsam, analytisch, rational – Spocks Territorium. Das Problem: System 1 dominiert die meisten Entscheidungen, auch wenn wir glauben, rational zu handeln. Wir nutzen Heuristiken – mentale Abkürzungen – die oft funktionieren, aber systematische Fehler produzieren können.

Der Anker-Effekt lässt uns Zahlen an willkürlichen Referenzpunkten ausrichten. Verlustangst macht uns risikoavers bei Gewinnen und risikofreudig bei Verlusten. Das Prinzip der Reziprozität zwingt uns, Gefälligkeiten zu erwidern – selbst ungebetene. Social Proof orientiert uns am Verhalten anderer, besonders in unsicheren Situationen. Diese Muster sind keine Schwächen, die es zu überwinden gilt – sie sind Teil der menschlichen Natur.

Die Synthese: Strategie trifft Psychologie

Die erfolgreichsten Verhandler sind weder reine Spocks noch reine Homers. Sie kombinieren das analytische Gerüst der Spieltheorie mit dem psychologischen Verständnis der Verhaltensökonomik. Sie wissen, was die rationale Lösung wäre – und sie verstehen, warum Menschen davon abweichen.

Die Spieltheorie hilft dabei, echte Hebel von bloßen Argumenten zu unterscheiden. Ein Hebel verändert die Verhandlungsposition tatsächlich – durch Wettbewerbsoptionen, Volumenbündelung oder Make-or-Buy-Alternativen. Ein Argument appelliert lediglich an Fairness oder Moral, ohne die Anreizstruktur zu verändern. Wer diesen Unterschied kennt, verhandelt effektiver.

Die Verhaltensökonomik liefert das Rüstzeug, um menschliches Verhalten gezielt zu beeinflussen. Das B=MAP-Modell von BJ Fogg zeigt: Verhalten entsteht, wenn Motivation, Fähigkeit und Auslöser zusammenkommen. Die sechs Prinzipien von Robert Cialdini – Reziprozität, Social Proof, Konsistenz, Knappheit, Autorität, Sympathie – sind bewährte psychologische Hebel, die in jeder Verhandlung wirken.

Die praktische Konsequenz

Für die Verhandlungspraxis bedeutet diese Synthese dreierlei.

Erstens: Mythen hinterfragen. Viele gängige Verhandlungspraktiken basieren auf intuitiven Annahmen, die einer systematischen Überprüfung nicht standhalten. Die Spieltheorie hilft, diese Mythen zu entlarven – sei es die Überschätzung von Kostenkalkulationen als Verhandlungshebel oder die vorschnelle Eliminierung vermeintlich schwacher Wettbewerber.

Zweitens: Strukturen aufbauen. Verhandlungsexzellenz lässt sich nicht auf einzelne Personen reduzieren. Sie muss in der Organisation verankert werden – durch kompetente Einkäufer, unterstützende Führung, eingebundene Fachfunktionen und klare Prozesse. Das Zwiebel-Modell zeigt, wie dieser Aufbau von innen nach außen gelingt.

Drittens: Verhalten gestalten. Jede Verhandlung ist letztlich ein Versuch, Verhalten zu beeinflussen. Behavioral Design liefert das Instrumentarium dafür: Zielverhalten präzise definieren, Motivation steigern, Friktion senken, Auslöser optimieren. Wer diese Prinzipien beherrscht, kann Entscheidungssituationen gezielt gestalten.

Ein Blick voraus

Die folgenden Artikel vertiefen diese drei Dimensionen. Der erste Artikel behandelt sechs weit verbreitete Mythen und Trugschlüsse bei Verhandlungen – und zeigt, wie spieltheoretisches Denken zu besseren Entscheidungen führt. Der zweite Artikel widmet sich der Frage, wie Verhandlungsexzellenz nachhaltig in der Organisation verankert werden kann. Der dritte Artikel führt in die Prinzipien des Behavioral Design ein und zeigt, wie sich menschliches Verhalten systematisch beeinflussen lässt.

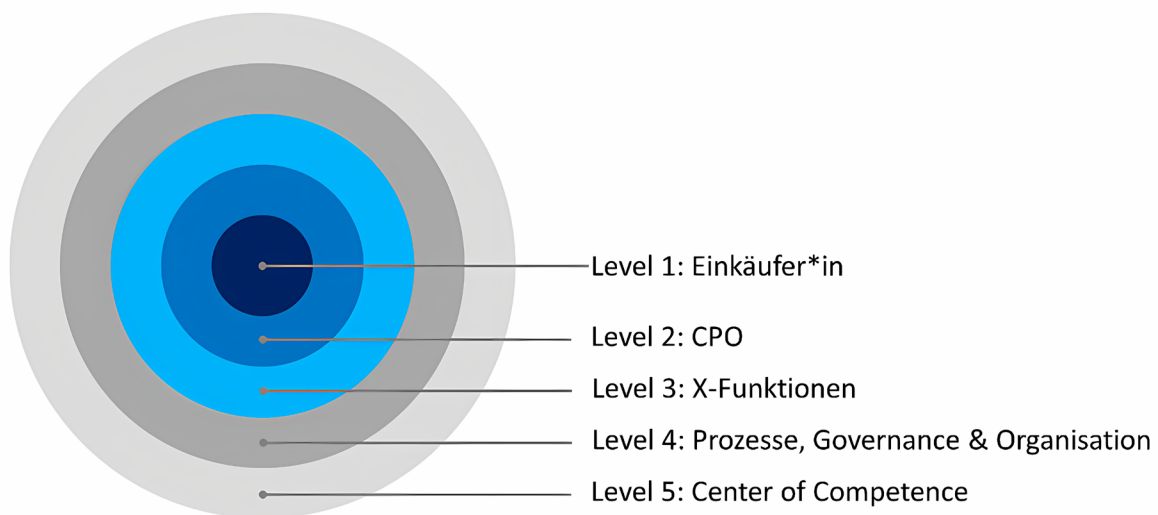
Gemeinsam bilden diese Artikel einen Werkzeugkasten für alle, die Verhandlungen nicht dem Zufall überlassen wollen. Denn am Ende geht es nicht darum, Spock oder Homer zu sein. Es geht darum, Spocks analytische Schärfe mit Homers Verständnis für menschliche Schwächen zu verbinden – und beides gezielt einzusetzen.

Verhandlungsexzellenz nachhaltig verankern

Ein Modell für systematische Kompetenzentwicklung im Einkauf

Viele Unternehmen investieren in Verhandlungstrainings und externe Beratung, um ihre Einkaufsergebnisse zu verbessern. Doch was passiert, wenn die Berater das Haus verlassen? Wie lässt sich sicherstellen, dass die neu erlernten Methoden nicht langsam wieder in Vergessenheit geraten? Die Antwort liegt in der systematischen Verankerung von Verhandlungsexzellenz auf mehreren organisatorischen Ebenen. Das Zwiebel-Modell bietet hierfür einen strukturierten Ansatz, der vom Kern – dem einzelnen Einkäufer – bis zur äußersten Schicht – dem Center of Excellence – reicht.

Ebenen gemäß „Zwiebel-Modell“



Das Zwiebel-Modell: Von innen nach außen

Die Grundidee des Modells ist einfach, aber wirkungsvoll: Die strukturelle Verankerung von Verhandlungskompetenz wird umso stärker, je mehr Schichten von innen nach außen aufgebaut werden. Jede zusätzliche Schicht erhöht die Durchdringung und Effizienz im Unternehmen. Entscheidend ist dabei die

Reihenfolge: Man kann nicht mit den äußeren Schichten beginnen, wenn die inneren Schichten nicht entsprechend ausgereift sind. Ein Center of Excellence ohne kompetente Einkäufer im Kern ist wirkungslos.

Schicht 1: Die Einkäuferin und der Einkäufer

Der Kern des Modells sind die einzelnen Einkäuferinnen und Einkäufer. Sie sind es, die jede Verhandlung treiben und letztlich zu einem erfolgreichen Abschluss bringen müssen. Für diese Ebene sind drei Kompetenzbereiche entscheidend.

Methodische Kompetenz in allen Verhandlungsformen: Ein Einkäufer muss verschiedene Verhandlungsmethoden beherrschen – von klassischen bilateralen Verhandlungen bis hin zu wettbewerbsbasierten Mechanism-Design-Ansätzen. Wer nur eine Methode kennt, ist nicht schlagfertig genug, um das gesamte Portfolio optimal zu managen.

Projektmanagement-Fähigkeiten: Besonders bei Mechanism Design sind die Abläufe sehr präzise. Alles kanalisiert sich auf einen Verhandlungs- und Vergabetermin, zu dem alle Vorbereitungen abgeschlossen sein müssen. Im Gegensatz zu klassischen Verhandlungen, bei denen man noch nachsteuern kann, erfordert Mechanism Design exzellentes Zeitmanagement und Projektsteuerung.

Strategisches Denken: Im besten Fall verträgt sich die methodische Kompetenz mit einer durchdachten Warengruppenstrategie. Wer den Wert von Wettbewerb verstanden hat, kann langfristige Maßnahmen darauf ausrichten, wettbewerbsintensive Verhandlungsmethoden zu ermöglichen.

Schicht 2: Die Einkaufsleitung als Enabler

Kein Einkäufer agiert im luftleeren Raum. Die Prozesse und Strukturen müssen gute Verhandlungen ermöglichen. Hier kommt die Einkaufsleitung ins Spiel – typischerweise der CPO oder Einkaufsleiter.

Die Einkaufsleitung sollte übergreifend im Blick haben, welche wichtigen Verhandlungen in den nächsten sechs bis zwölf Monaten anstehen. Sie muss selbst über Methodenkompetenz verfügen und als erste Anlaufstelle für Einkäufer dienen, wenn es um die Abstimmung mit Fachfunktionen geht. Ihre Aufgabe ist es, dem Einkauf Rückendeckung zu geben.

Ein wichtiger Aspekt ist das Principal-Agent-Problem: Einkäufer haben nicht per se den größten Anreiz, jede Verhandlung mit der optimalen Methode durchzuführen. Mechanism Design ist für den Einkäufer oft aufwändiger als eine einfache Folge von Verhandlungen. Wenn die Vergütung so konstruiert ist, dass Savings über den Zeitraum verteilt werden sollen, kann es sinnvoller erscheinen, mehrere kleine Erfolge zu erzielen statt einmal die Schmerzgrenze des Lieferanten zu erreichen. Die Einkaufsleitung muss diese Anreize und Zielkonflikte überblicken und entsprechend steuern.

Ebenso wichtig ist die Sichtbarkeit von Verhandlungserfolgen. Sie sind der Werttreiber, um das Top-Management davon zu überzeugen, dass bestimmte Ressourcen bereitgestellt werden und Fachfunktionen im Zweifelsfall eingefangen werden, wenn Konflikte entstehen.

Schicht 3: Die Einbindung der Fachfunktionen

Mechanism Design ist der Grenzfall, bei dem die Organisation als Ganzes involviert sein muss. Die Verhandlungsdynamik kann nur gemeinsam erzeugt werden. Fachfunktionen wie Entwicklung, Produktion oder Qualität sind dabei nicht immer monetär incentiviert – ein Lieferantenwechsel bedeutet für sie zunächst Mehrarbeit.

Hier gilt es, ein gemeinsames Selbstverständnis zu schaffen. Das Thema Lebenszyklus- und Gesamtkostenbewertung muss so etabliert werden, dass eine gewisse Routine in der Monetarisierung entscheidungsrelevanter Dimensionen entsteht. Bei großen OEMs sind die Entscheidungsmatrizen-Templates oft so klar definiert, dass nicht jedes Mal die gesamte Methodik neu erklärt werden muss.

Ein kritischer Punkt sind direkte Gesprächskanäle zwischen Fachfunktionen und potenziellen Lieferanten. Wenn dort bereits Verhandlungen geführt werden, kann dies den späteren Einkaufsprozess beeinträchtigen. Fachfunktionen sollten daher eine klare Kommunikationsstrategie kennen: Welche Informationen dürfen geteilt werden? Welche Prozessschritte stehen an? Gleichzeitig können Fachexperten später als wertvolle Mitglieder des Verhandlungsteams agieren, wenn es um spezifische Services oder Qualitätsstandards geht.

Schicht 4: Prozesse, Governance und Organisation

Auf dieser Ebene geht es um Strukturen, die unabhängig von einzelnen Personen funktionieren. Der Schlüssel liegt in der Prozessumkehr und einem klaren Verhandlungsmandat.

Die typische Sourcing-Committee-Funktion, die am Ende des Prozesses steht, sollte möglichst weit nach vorne gezogen werden. Der Einkauf erhält dann ein klares Verhandlungsmandat und kann die Verhandlung – in welcher Form auch immer – eigenständig durchführen. Dies vermeidet späte Überraschungen und ermöglicht eine konsistente Verhandlungsführung.

Zielkonflikte zwischen Funktionen müssen adressiert werden. Wenn der Einkauf auf Einsparungen incentiviert ist, die mit Lieferantenwechseln verbunden sein können, dann bedeutet das für Entwicklung oder Qualität Mehraufwand bei der Qualifizierung neuer Partner. Übergreifend macht dies Sinn, weil die Einsparungen den Aufwand rechtfertigen – aber die Anreize müssen entsprechend ausgerichtet sein. Die Einkaufsleitung muss als Orchestrator auftreten und unternehmensweite Interessenausgleiche ermöglichen.

Ein häufiges Problem: Strategische Einkäufer verbringen zu viel Zeit mit operativen Tätigkeiten. Sie müssen dann methodisch zurückstecken – oft aus Zeitmangel oder weil entsprechende Fortbildungsmöglichkeiten fehlen. Eine klare Trennung von operativen und strategischen Tätigkeiten ist ein wichtiger Enabler. Gerade im Warengruppenmanagement muss der strategische Teil im Vordergrund stehen können.

Schicht 5: Das Center of Excellence

Wenn alle vorherigen Schichten ausgereift sind – methodisch geschulte Einkäufer, eine kompetente Einkaufsleitung, eingebundene Fachfunktionen und saubere Prozesse – dann kann man über ein Center of Excellence nachdenken. Diese Einheit begleitet den gesamten Verhandlungsprozess zusätzlich.

Ein Center of Excellence funktioniert wie eine Inhouse-Consulting-Lösung. Es verfügt über normatives und tiefgreifendes Methodenverständnis und kann komplexe Formate wie kombinatorische Auktionen oder Lieferantentage über mehrere Warengruppen hinweg durchführen. Die Experten dort sind erfahren im Umgang mit kritischen Lieferanten und in der strategischen Kommunikation.

Ein wesentlicher Vorteil: Das Center of Excellence nimmt den operativen Einkäufer aus der Schusslinie. Wenn intensive Mechanism-Design-Verhandlungen durchgeführt werden, schont dies die langfristige Beziehung zwischen Einkäufer und Lieferant. Der Einkäufer kann sich darauf zurückziehen, dass ein spezialisiertes Team die aggressive Verhandlungsphase übernimmt.

Nicht zuletzt dient das Center of Excellence als Wissensspeicher: Erfahrungen aus verschiedenen Verhandlungen, Informationen zu bestimmten Lieferanten, ein Fundus an Argumenten, die in Verhandlungen gefallen sind, sowie Erkenntnisse aus Cost-Engineering-Analysen – all dies kann systematisch dokumentiert und für zukünftige Verhandlungen nutzbar gemacht werden.

Der Weg zur Implementierung

Die Implementierung beginnt immer beim Kern – den einzelnen Einkäufern. Durch Trainings und Pilotprojekte werden sie in eine möglichst gute Position gebracht. Ein methodisch schlagkräftiger Einkäufer kann diese Dinge im Prinzip auch alleine durchziehen – nur eben weniger strukturiert und nachhaltig.

Für eine dauerhafte Verankerung braucht es die weiteren Schichten. Diese müssen sich über Zeit entwickeln. Der Aufbau eines Center of Excellence ist typischerweise ein mehrjähriges Projekt, das nur dann sinnvoll ist, wenn die Grundlagen stimmen.

Fazit: Nachhaltigkeit durch Struktur

Das Zwiebel-Modell bietet einen klaren Fahrplan für die nachhaltige Verankerung von Verhandlungsexzellenz. Der Schlüssel liegt in der richtigen Reihenfolge: Erst wenn der Kern stark ist, können weitere Schichten aufgebaut werden. Jede Schicht erhöht die Durchdringung und macht die Organisation robuster gegenüber personellen Veränderungen.

Der Aufbau dieser Strukturen erfordert Zeit und Commitment. Aber die Investition lohnt sich: Unternehmen, die Verhandlungsexzellenz systematisch verankern, erzielen nicht nur bessere Ergebnisse in einzelnen Verhandlungen – sie schaffen eine Kompetenz, die auch dann Bestand hat, wenn einzelne Mitarbeiter das Unternehmen verlassen oder externe Berater nicht mehr verfügbar sind.

Sechs Mythen und Trugschlüsse bei Verhandlungen

Warum Spieltheorie und strategisches Denken den Unterschied machen

Verhandlungen gehören zum Alltag jedes Unternehmens. Ob es um Lieferantenverträge, Preisanpassungen oder langfristige Partnerschaften geht – die Qualität der Verhandlungsführung entscheidet maßgeblich über den wirtschaftlichen Erfolg. Dennoch halten sich in der Praxis zahlreiche Mythen und Trugschlüsse, die zu suboptimalen Ergebnissen führen. Dieser Artikel beleuchtet sechs weit verbreitete Irrtümer und zeigt auf, wie spieltheoretisches Denken zu besseren Verhandlungsergebnissen führen kann.

Die Bedeutung theoretischer Modelle

Ein häufiger Einwand gegen die Anwendung von Spieltheorie in Verhandlungen lautet: Modelle sind unrealistisch und taugen daher wenig. Betrachten wir das klassische Ultimatumspiel aus der Verhaltensökonomik: Zwei Personen müssen zehn Euro aufteilen. Eine Person schlägt die Aufteilung vor, die andere kann akzeptieren oder ablehnen. Bei Ablehnung gehen beide leer aus. Die rein rationale Lösung wäre, dass der Vorschlagende neun Euro behält und einen Euro anbietet – denn ein Euro ist immer noch besser als nichts.

In der Realität zeigt sich jedoch ein anderes Bild: Im Durchschnitt liegt die Aufteilung bei 40 zu 60. Menschen haben ein Fairness-Empfinden, das über reine Rationalität hinausgeht. Bedeutet dies, dass theoretische Modelle nutzlos sind? Ganz im Gegenteil. Wie die Ökonomin Joan Robinson treffend formulierte: Ein Modell, das die gesamte Komplexität der Wirklichkeit abbildet, wäre so nützlich wie eine Landkarte im Maßstab 1:1.

Der Wert von Modellen liegt darin, wesentliche Zusammenhänge zu erkennen und abstrakte Schlüsse zu ziehen. Sie liefern Referenzlösungen, die uns helfen zu verstehen, warum die Realität anders ist – und wie wir Rahmenbedingungen gestalten können, um Ergebnisse in die gewünschte Richtung zu lenken.

Die Zone möglicher Einigungen

Ein zentrales Konzept für erfolgreiche Verhandlungen ist die ZOPA – die Zone of Possible Agreements. Damit eine Verhandlung erfolgreich sein kann, muss die maximale Zahlungsbereitschaft des Käufers

größer sein als der Mindestpreis, den der Verkäufer akzeptieren würde. Alle Lösungen innerhalb dieser Zone stellen potenzielle Win-Win-Situationen dar.

Die Praxis zeigt jedoch häufig Abweichungen von optimalen Lösungen. Die Ursachen liegen meist in fehlendem Wissen, Denkfehlern oder divergierenden Anreizen der beteiligten Akteure. In komplexen Verhandlungen spricht man selten mit einem einzelnen Entscheider, sondern mit Vertretern verschiedener Interessengruppen – und deren Anreize passen nicht immer zusammen.

Mythos 1: Kostenkalkulationen sind Verhandlungshebel

Viele Einkäufer glauben, dass eine detaillierte Kostenkalkulation, die eine hohe Lieferantenmarge nachweist, ein wirksames Verhandlungsinstrument darstellt. Doch hier liegt ein fundamentaler Denkfehler vor: Es gilt, zwischen Hebeln und Argumenten strikt zu unterscheiden.

Ein echter Hebel verändert den Wissensstand oder die Position des Gegenübers fundamental. Beispiele hierfür sind echte Wettbewerbsoptionen, die Bündelung von Volumina, Änderungen an Spezifikationen oder Make-or-Buy-Entscheidungen. Ein Argument hingegen – etwa „Ihre Marge ist zu hoch“ – ist lediglich ein Appell ohne wirkliche Macht. Es appelliert an Fairness, Moral oder gemeinsame Geschichte, verändert aber nicht die Verhandlungsposition des Lieferanten.

Die zentrale Erkenntnis: Einkäufer müssen echte Hebel entwickeln und diese gezielt einsetzen. Argumente allein sind Gründe für Forderungen ohne Konsequenz.

Mythos 2: Der Bestandslieferant ist günstig, weil Neue teurer sind

Ein weit verbreiteter Irrtum besteht in der Annahme, der Preis des Bestandslieferanten sei akzeptabel, weil Wettbewerber teurer anbieten. Diese Schlussfolgerung ignoriert jedoch fundamentale Marktdynamiken.

Der Bestandslieferant verfügt über einen erheblichen Informationsvorsprung: Er kennt den Kunden, die Anforderungen und die historische Preisentwicklung. Neue Anbieter hingegen unterliegen Risiken und Unsicherheiten. Ihre Erstangebote müssen zwangsläufig Risikoprämien enthalten, die ein etablierter Lieferant nicht einkalkulieren muss. Dass Neuanbieter teurer erscheinen, ist also kein Beweis für die Fairness des Bestandspreises – es ist vielmehr eine natürliche Marktkonsequenz.

Die Lösung liegt darin, den Informationsvorsprung des Bestandslieferanten zu reduzieren und echte Vergleichbarkeit zu schaffen – etwa durch einen strukturierten Total-Cost-of-Ownership-Ansatz, der alle relevanten Unterschiede monetär bewertet.

Mythos 3: Schwache Wettbewerber sollten früh ausgeschlossen werden

Die gängige Praxis, nur realistische Kandidaten in der Verhandlung zu behalten, erscheint zunächst effizient. Die Spieltheorie zeigt jedoch, dass diese Strategie erhebliches Wertpotenzial verschenkt.

Die entscheidende Frage lautet: Würde der Nachfrager die Leistung eines schwächeren Anbieters zu einem Preis von Null akzeptieren? Falls ja, gibt es offensichtlich einen Preis, der die Nachteile eines Lieferantenwechsels überkompensiert. Jeder Wettbewerber, der im Rennen bleibt, erhöht die Intensität des Wettbewerbs und damit den potenziellen Verhandlungserfolg.

Der stärkste Verhandlungshebel ist der Ausschluss selbst. In einer Verhandlung steigt die Wahrscheinlichkeit eines Zuschlags mit jedem ausgeschiedenen Wettbewerber. Lieferanten sind bereit, erhebliche Zugeständnisse zu machen, um den Ausschluss zu vermeiden. Durch das strategische Halten aller Bieter im Wettbewerb bleibt dieser Hebel erhalten und kann maximale Wirkung entfalten.

Mythos 4: Gute Angebote unter Zeitdruck sollten angenommen werden

Lieferanten nutzen häufig eine bewährte Taktik: Sie unterbreiten ein scheinbar attraktives Angebot, verbunden mit erheblichem Zeitdruck. Die Botschaft lautet: „Dieses Angebot gilt nur bis morgen.“ Viele Einkäufer fühlen sich durch das vermeintliche Zugeständnis zur schnellen Annahme verpflichtet.

Hier greift das Prinzip der Reziprozität – ein tief verankertes psychologisches Muster. Wenn jemand uns etwas gibt, fühlen wir uns verpflichtet, etwas zurückzugeben. Der erfahrene Vertrieb nutzt dies gezielt aus. Nicht umsonst lautet eine bewährte Empfehlung: Im Autohaus keinen Kaffee vom Verkäufer annehmen.

Die richtige Antwort auf solche Taktiken liegt in der Vorbereitung. Verhandlungsregeln sollten vorab kommuniziert werden: Es gibt keine finalen Angebote ohne strukturierte Verhandlung, und jedes Angebot wird nach denselben Kriterien bewertet. Ein einmaliger Rabatt unter Zeitdruck ist kein echter Verhandlungserfolg – er legitimiert möglicherweise einen überhöhten Ausgangspreis.

Mythos 5: Ein indexierter Altpreis ist ein fairer Neupreis

Viele Unternehmen nutzen Indexierungsklauseln, um Preisanpassungen zu vereinfachen. Die Logik scheint bestechend: Der Altpreis plus Inflationsausgleich ergibt den Neupreis. Doch diese Methode hat einen entscheidenden Haken.

Wenn der ursprüngliche Preis schlecht verhandelt wurde und bereits über dem Marktniveau lag, dann legitimiert die Indexierung diesen überhöhten Preis dauerhaft. Eine falsche Basis führt zu dauerhaft falschen Ergebnissen. Die Indexierung gibt dem Lieferanten kein Anrecht auf Weitergabe von Kostensteigerungen, wenn der Basispreis bereits nicht wettbewerbsfähig war.

Die Empfehlung lautet daher: Altpreise regelmäßig überprüfen, Marktvergleiche durchführen und bei Bedarf neu ausschreiben. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Preisbasis tatsächlich wettbewerbsfähig ist.

Mythos 6: Lieferanten kennen den Wettbewerb genau

Eine häufige Annahme in Verhandlungen lautet, dass Lieferanten den Wettbewerb bestens kennen und ihre Angebote entsprechend kalkulieren. Die Realität zeigt jedoch ein anderes Bild: Vertriebsorganisationen überschätzen regelmäßig ihre eigene Marktposition und unterschätzen die Herausforderungen durch Wettbewerber.

Diese Fehleinschätzung führt zu überhöhten Angeboten. Das Ziel muss daher sein, echten Wettbewerb zu schaffen und vor allem die Glaubwürdigkeit dieses Wettbewerbs zu demonstrieren. Lieferanten müssen verstehen, dass ein Wechsel nicht nur theoretisch möglich, sondern praktisch umsetzbar ist.

Die Instrumente hierfür sind vielfältig: professionelle Ausschreibungen mit klaren Losstrukturen, transparente Preismodelle inklusive Wechselkosten, eindeutige Verhandlungsregeln ohne Nachverhandlungen, und das dokumentierte Commitment der Geschäftsführung zur Umsetzung der Ergebnisse. Wenn Lieferanten verstehen, dass der Mechanismus und die Gebote allein über den Gewinner entscheiden, verändert sich ihr Verhalten grundlegend.

Fazit: Struktur schlägt Intuition

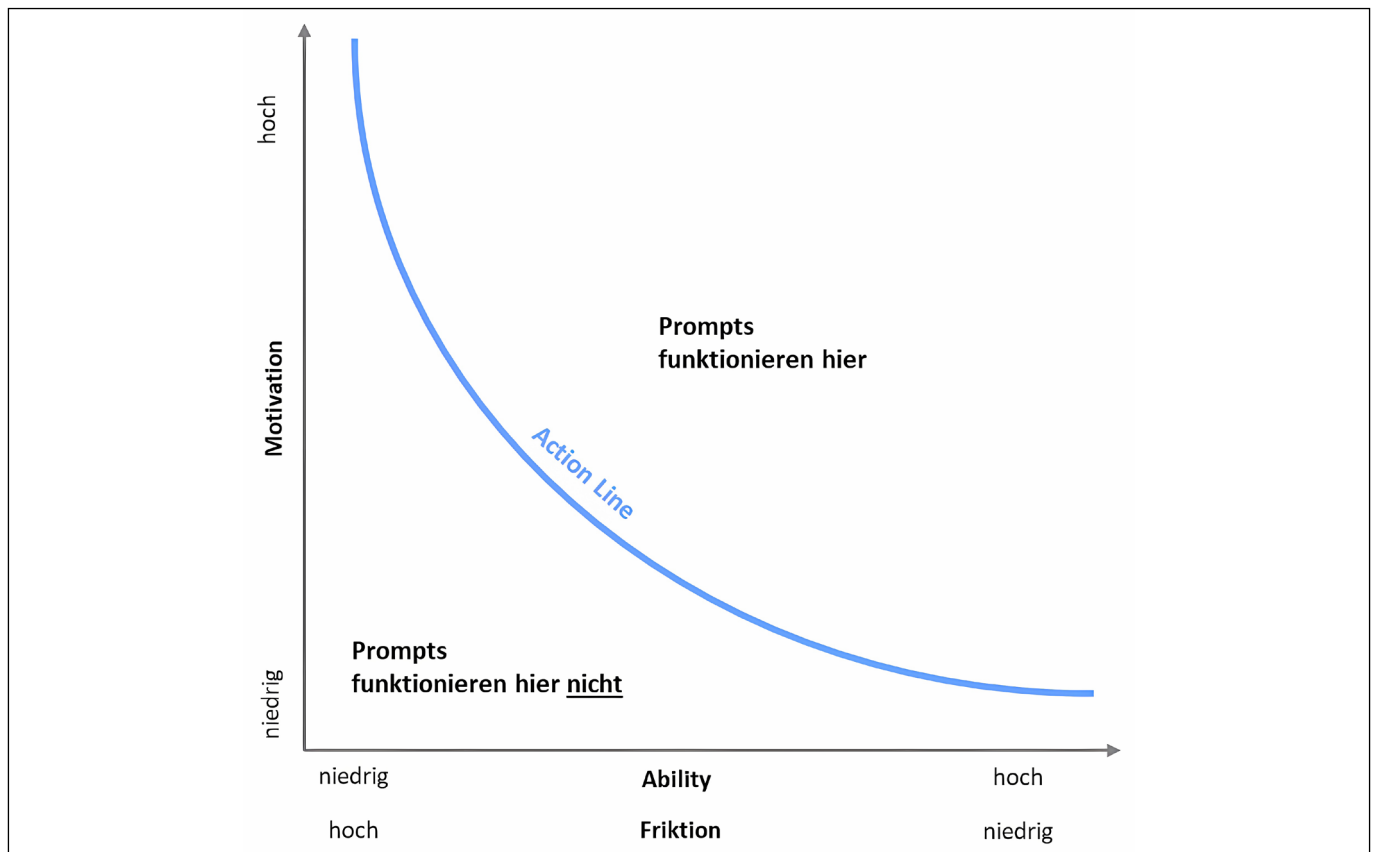
Die sechs beschriebenen Mythen haben eines gemeinsam: Sie basieren auf intuitiven Annahmen, die einer systematischen Überprüfung nicht standhalten. Erfolgreiche Verhandlungsführung erfordert das Verständnis von Anreizstrukturen, die konsequente Unterscheidung zwischen Hebeln und Argumenten sowie die strategische Gestaltung des Verhandlungsprozesses.

Die Spieltheorie liefert hierfür den konzeptionellen Rahmen. Sie ermöglicht es, die Perspektive aller Beteiligten einzunehmen, deren Anreize zu verstehen und Mechanismen zu entwickeln, die zu besseren Ergebnissen führen. Wer diese Prinzipien verinnerlicht, wird in Verhandlungen systematisch erfolgreicher sein als derjenige, der sich auf Intuition und gängige Praktiken verlässt.

Behavioral Design: Verhalten gezielt beeinflussen

Das B=MAP-Modell und die sechs Prinzipien der Überzeugung

Warum handeln Menschen so, wie sie handeln? Und wie können wir gewünschtes Verhalten systematisch fördern? Diese Fragen stehen im Zentrum des Behavioral Design – einer Disziplin, die Erkenntnisse aus Verhaltenspsychologie und Entscheidungsforschung in praktische Gestaltungsprinzipien übersetzt. Zwei Modelle haben sich dabei als besonders wirkungsvoll erwiesen: Das B=MAP-Modell von BJ Fogg und die sechs Prinzipien der Überzeugung nach Robert Cialdini. Gemeinsam bilden sie ein mächtiges Werkzeug für alle, die Verhalten verstehen und beeinflussen wollen – sei es im Vertrieb, im Marketing, in der Führung oder in Verhandlungen.



Das B=MAP-Modell: Die Formel für Verhalten

BJ Fogg, Verhaltenswissenschaftler an der Stanford University, hat mit seinem Modell eine elegante Formel entwickelt: $\text{Behavior} = \text{Motivation} \times \text{Ability} \times \text{Prompt}$. Auf Deutsch: Verhalten entsteht, wenn Motivation, Fähigkeit und ein Auslöser gleichzeitig vorhanden sind. Fehlt auch nur einer dieser drei Faktoren, bleibt die Handlung aus.

Motivation beschreibt, wie stark eine Person handeln will. Die Kernmotivatoren sind dabei universell: Freude und Schmerz, Hoffnung und Angst, soziale Akzeptanz und Ablehnung, ökonomischer Vorteil sowie Verlustangst. Wer Verhalten beeinflussen will, muss verstehen, welche dieser Motivatoren bei der Zielgruppe besonders wirksam sind.

Ability bezieht sich auf die wahrgenommene Einfachheit einer Handlung. Je höher die Friktion, desto unwahrscheinlicher die Handlung. Friktion entsteht durch verschiedene Faktoren: benötigte Zeit, finanzielle Kosten, körperliche Anstrengung, kognitive Belastung oder soziale Abweichung. Ein Verhalten, das als schwierig, zeitaufwändig oder sozial ungewöhnlich wahrgenommen wird, hat geringe Erfolgchancen – selbst bei hoher Motivation.

Prompt ist der Auslöser, der die Handlung im entscheidenden Moment triggert. Prompts können extern sein – eine Benachrichtigung, ein Anruf, eine E-Mail – oder intern entstehen durch Gewohnheiten oder Gefühle. Ohne Prompt gibt es keine Handlung, selbst wenn Motivation und Fähigkeit vorhanden sind.

Die Action Line: Wann Prompts wirken

Das B=MAP-Modell visualisiert den Zusammenhang zwischen Motivation und Ability durch eine gekrümmte Linie – die Action Line. Oberhalb dieser Linie führt ein Prompt zur gewünschten Handlung. Unterhalb der Linie verpufft der Prompt wirkungslos.

Die praktische Implikation ist entscheidend: Wenn ein bestimmtes Verhalten ausgelöst werden soll, gibt es zwei Stellhebel – Friktion senken oder Motivation erhöhen. Die Erfahrung zeigt: Es ist oft leichter und nachhaltiger, die Friktion zu senken, als die Motivation zu steigern. Ein komplizierter Check-out-Prozess wird auch durch noch so attraktive Rabatte nicht wettgemacht. Ein einfacher Prozess hingegen funktioniert selbst bei moderater Motivation.

Von der Theorie zur Praxis: Das Vier-Schritte-Framework

Um gewünschtes Verhalten systematisch herbeizuführen, empfiehlt sich ein strukturiertes Vorgehen in vier Schritten.

Schritt 1: Zielverhalten definieren. Wer genau soll handeln? In welcher Rolle, in welchem Kontext? Das gewünschte Verhalten muss konkret und beobachtbar formuliert werden – als einzelne Handlung, nicht als Ergebnis. Die Formel lautet: Person X tut Y im Kontext Z. Anschließend wird das Zielverhalten in Micro-Verhalten zerlegt – maximal fünf bis zehn Einzelschritte, chronologisch geordnet. Diese Granularität ermöglicht es, jeden Schritt einzeln zu optimieren.

Schritt 2: Motivation steigern. Dopamin und Antizipation sind mächtige Hebel: Vorfreude motiviert mehr als die Belohnung selbst. Nahe Belohnungen sollten visualisiert werden – ein simples Beispiel ist die Aussage: morgen geliefert. Entlang der Customer Journey können Moments of Happiness gezeigt werden: vom ersten Zugang über den Fortschritt bis zum Ergebnis und der Anwendung. Acht

Grundbedürfnisse lassen sich gezielt ansprechen: Genuss, Sicherheit, Komfort, Anerkennung, Fürsorge, Wettbewerb, Beziehung und Angstvermeidung. Social Proof – der Nachweis, dass andere das Verhalten bereits ausführen – wirkt besonders stark, wenn er spezifisch formuliert ist. Baby Steps erhöhen die Compliance: Kleine Commitments führen zu größeren. Soft CTAs wie Verfügbarkeit prüfen statt Jetzt kaufen senken die Hürde für Unentschlossene. Knappheit schließlich – durch Zeit, Menge oder Einzigartigkeit – sollte faktisch dargestellt werden, etwa durch Countdowns oder Restbestände.

Schritt 3: Ability erhöhen. Ablenkungen müssen entfernt und Optionen reduziert werden. Die Jenga-Technik hilft: Alles eliminieren, was nicht zum Zielverhalten führt. Maximal drei bis fünf Optionen sind ideal. Decision Aids wie Kategorisierungen, Filter und Wizards unterstützen die Entscheidungsfindung – Quick-Filter erhöhen Entscheidungen um 25 Prozent. Defaults und Autofill beschleunigen Prozesse: Autocomplete macht Formulare 30 Prozent schneller. Fortschrittsbalken und Erfolgshaken geben Feedback und bestätigen den Nutzer. Reversibilität reduziert die Angst vor Fehlentscheidungen: Rückgabemöglichkeiten, Undo-Funktionen und Testphasen sollten prominent platziert werden. Das Prinzip Don't Make Me Think bedeutet: kein Jargon, aus Kundensicht schreiben, Rechenarbeit abnehmen. Statt sechs Meilen sollte sechs Minuten mit dem Auto stehen. Umgekehrt kann unerwünschtes Verhalten durch ethisch vertretbare Friktion erschwert werden – etwa durch Passwort-Bestätigungen bei kritischen Aktionen.

Schritt 4: Prompt optimieren. Aufmerksamkeit muss gewonnen werden durch Stopping Power und visuelle Unterbrechung. Konkurrierende Prompts sind zu entfernen, Ablenkungen zu minimieren. Affordance bedeutet, dass die Handlung visuell nahegelegt wird – ein Button muss klickbar aussehen. Das gewünschte Verhalten sollte explizit benannt werden: Jetzt Termin vereinbaren statt Mehr erfahren. Neugier entsteht durch das Öffnen einer Informationslücke oder das Zeigen eines außergewöhnlichen Nutzens. Eine einfache Frage bietet einen niedrigschwelligen Einstieg. Das Prinzip der Unfinished Journey nutzt die menschliche Tendenz, Begonnenes abschließen zu wollen.

Die sechs Prinzipien der Überzeugung nach Cialdini

Ergänzend zum B=MAP-Modell bieten die sechs Prinzipien von Robert Cialdini einen Rahmen für die psychologischen Hebel, die Entscheidungen lenken. Diese Prinzipien sind universell wirksam und lassen sich in nahezu jedem Kontext anwenden.

Reziprozität: Wer etwas bekommt, fühlt sich verpflichtet, etwas zurückzugeben. Dieses Prinzip ist tief in der menschlichen Psyche verankert. Ein Geschenk, ein Gefälligkeitsbeweis oder eine wertvolle Information erzeugt ein Gefühl der Schuld, das nach Ausgleich verlangt. Im Geschäftskontext kann dies durch kostenlose Beratung, Muster oder wertvolle Insights aktiviert werden.

Social Proof: Menschen orientieren sich am Verhalten anderer, um zu entscheiden, was sie tun sollen – besonders bei Unsicherheit und wenn die anderen ihnen ähnlich sind. Testimonials, Fallstudien, Nutzerzahlen und Bewertungen sind klassische Anwendungen dieses Prinzips. Je spezifischer und ähnlicher die Referenzgruppe, desto stärker die Wirkung.

Konsistenz: Wir wollen konsistent erscheinen. Wer einmal Ja gesagt hat, bleibt dabei – um nicht widersprüchlich zu wirken. Die Foot-in-the-door-Technik nutzt dieses Prinzip: Kleine Zusagen führen zu größeren Commitments. Wer öffentlich eine Position bezogen hat, wird diese verteidigen.

Knappheit: Dinge erscheinen wertvoller, wenn sie weniger verfügbar sind. Limitierte Auflagen, zeitlich begrenzte Angebote oder exklusive Zugänge aktivieren dieses Prinzip. Wichtig ist die Glaubwürdigkeit der Knappheit – künstliche Verknappung wird schnell durchschaut und erzeugt Reaktanz.

Autorität: Menschen orientieren sich an glaubwürdigen Experten und neutralen Quellen, um zu entscheiden, was sie tun sollen. Titel, Zertifizierungen, Auszeichnungen und Expertenstatus erhöhen die Überzeugungskraft. Auch die Zitation unabhängiger Studien oder anerkannter Institutionen fällt unter dieses Prinzip.

Unity und Liking: Wir sagen Ja zu Menschen, die uns ähnlich sind – und zu denen, die uns mögen. Gemeinsame Identitäten, geteilte Werte und persönliche Sympathie erhöhen die Bereitschaft zur Kooperation. Im Geschäftskontext bedeutet dies: Gemeinsamkeiten betonen, aufrichtiges Interesse zeigen, Vertrauen aufbauen.

Die Integration beider Modelle

Das B=MAP-Modell und die Cialdini-Prinzipien ergänzen sich ideal. Während B=MAP den strukturellen Rahmen liefert – Motivation, Ability, Prompt – bieten die sechs Prinzipien konkrete psychologische Hebel zur Steigerung der Motivation. Reziprozität, Social Proof und Knappheit erhöhen die Motivation. Autorität und Konsistenz reduzieren die wahrgenommene Friktion, indem sie Sicherheit und Orientierung geben. Unity und Liking schaffen die emotionale Basis für jede Interaktion.

Fazit: Verhalten verstehen, Verhalten gestalten

Behavioral Design ist keine Manipulation – es ist das bewusste Gestalten von Entscheidungssituationen. Die vorgestellten Modelle helfen dabei, menschliches Verhalten zu verstehen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die gewünschtes Verhalten wahrscheinlicher machen. Im Vertrieb, in Verhandlungen, in der Führung oder im Marketing: Wer diese Prinzipien kennt und anwendet, wird systematisch bessere Ergebnisse erzielen.

Der Schlüssel liegt in der systematischen Anwendung: Zielverhalten präzise definieren, in Micro-Verhalten zerlegen, Motivation steigern, Friktion senken, Prompts optimieren – und dabei die sechs psychologischen Prinzipien als Werkzeugkasten nutzen. So wird aus intuitivem Handeln strukturierte Verhaltensgestaltung.

The competitor

Fragen, Rückmeldung, Kritik, Themenideen oder Neuanmeldungen?

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung an

newsletter@competitio.de