



## Referenzpreise in Verhandlungen von Konsumgütern – eine empirische Analyse der Einschätzungen von Verkäufern und Einkäufern

Prof. Dr. Carsten Kortum

Dezember 2024

Prof. Dr. Michel Mann

## Executive Summary: Referenzpreise in Verhandlungen von Konsumgütern

Diese Studie untersucht die Rolle von Referenzpreisen in Verhandlungen der Konsumgüterbranche (n=234). Sie zeigt, dass Einkäufer Referenzpreise häufiger und vielseitiger einsetzen als Verkäufer. Hauptquellen sind alternative Angebote, frühere Preise und Börsenwerte. Referenzpreise werden primär in der Vorbereitung und Verhandlung genutzt, ihre Nutzung nimmt in späteren Phasen ab.

### Zentrale Ergebnisse:

- **Funktionen:** Transparenz schaffen, Zielpreise definieren, Forderungen legitimieren und Argumente stärken.
- **Nutzungstypen:**
  - *Heavy User* (datengetrieben, konsequent über alle Verhandlungsphasen hinweg).
  - *Light User* (selektiv, fokussiert auf Vorbereitung und Anfangsphasen).
- Einkäufer verwenden Referenzpreise deutlich intensiver als Verkäufer, insbesondere zur Formulierung von Forderungen und Stärkung der Argumentation.

### Handlungsempfehlungen:

- Nutzen Sie Referenzpreise gezielt zur Vorbereitung und zur Absicherung von Verhandlungsstrategien.
- Fördern Sie datenbasierte Ansätze, um Verhandlungen fundierter und erfolgreicher zu gestalten.

Die Studie hebt die wachsende Bedeutung von Daten in Verhandlungen hervor und liefert praxisnahe Einblicke für den Ein- und Verkauf.

## Abstract

This study explores the role of reference prices in negotiations within the consumer goods industry, focusing on the perspectives of buyers and sellers. Using empirical data collected through an online survey (n=234) targeting professionals in food, near-food, and non-food industries, the present research examines the types, functions and usage patterns of reference prices throughout the negotiation process.

The reference price most frequently used by buyers stems from offers made by alternative negotiating partners. Both parties also use previous prices and reference prices on the stock exchange. Reference prices are primarily used in the negotiation preparation and at the negotiation table. Their utilization decreases steadily in the course of the negotiation. The analysis shows differences between buyers and sellers in the frequency of reference price utilization-buyers use reference prices more often than sellers-and their perceived benefits for providing transparency, enabling (realistic) goal setting, justifying demands and strengthening the negotiators' argumentation.

The present study differentiates between two types of negotiators, heavy users and light users. Heavy users negotiate based on data; they utilize various types of reference prices over the entire negotiation process. In contrast, light users use reference prices more selectively and less intensively. They concentrate on the preparation phase.

## Gliederung

1. Zielsetzung und Forschungsfragen
2. Einleitung
3. Methode
  - 3.1 Untersuchungsdesign
  - 3.2 Stichprobe
4. Ergebnisse
  - 4.1 Verhandlungsbasis
  - 4.2 Arten von Referenzpreisen
  - 4.3 Referenzpreise im Verhandlungsprozess
  - 4.4 Häufigkeit der Nutzung
  - 4.5 Funktionen von Referenzpreisen
  - 4.6 Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Einkäufern und Verkäufern
6. Typisierung der befragten Personen
7. Einordnung der Studienergebnisse durch die Praxis
8. Handlungsempfehlungen
9. Fazit
10. Limitationen und Ausblick
11. Referenzen

# 1. Zielsetzung und Forschungsfragen

## Ziel der Untersuchung

Die vorliegende Studie untersucht die Nutzung von Referenzpreisen in Verhandlungen in der Konsumgüterbranche.

Aus den Ergebnissen sollen Handlungsempfehlungen für die Verhandlungspraxis ausgesprochen werden.

## Forschungsfragen

1. Welche Arten von Referenzpreisen nutzen Verhandlungsführer aus Einkauf und Vertrieb vorwiegend?
2. In welchen Phasen des Verhandlungsprozesses kommen Referenzpreise zum Einsatz?
3. Welchen Nutzen erfüllen Referenzpreise in Preis-Verhandlungen?
4. Lassen sich bei Verkäufern und Einkäufern Typen mit homogenen Einschätzungen identifizieren?

## 2. Einleitung

Ein großer Teil der menschlichen Wahrnehmung und Urteilsfindung basiert auf Vergleichen.[1] In einem Elektronikmarkt setzen Kunden den Preis für ein Smartphone sehr wahrscheinlich in Bezug zu einem Referenzwert, so beispielsweise zum Preis eines Onlinehändlers. Dieser Vergleich ermöglicht eine Bewertung des vorliegenden Angebots (z.B. besser, gleich oder schlechter als das Onlineangebot) und beeinflusst mithin die Entscheidung über den Kauf des angebotenen Smartphones.

Referenzwerte stellen im Kontext von Verhandlungen relevante Bewertungsmaßstäbe dar, welche zur Beurteilung von Verhandlungsergebnissen herangezogen werden.[2] Im Rahmen dieser Studie konzentrieren wir uns auf Referenzpreise in Transaktionen, also preisliche Maßstäbe, die eine Bewertung potenzieller Verhandlungsergebnisse (z.B. einen Angebotspreis) und finaler Verhandlungsergebnisse (d.h. einen finalen Kaufpreis) ermöglichen. Dabei soll nicht differenziert werden, ob sich der Referenzpreis auf eine Preiskomponente oder den Gesamtpreis bezieht.

Referenzwerte wurden in der Verhandlungsliteratur intensiv untersucht. In der ökonomischen Literatur finden sie sich vor allem in der spieltheoretischen Forschung wieder. Hierbei liegt der Fokus auf Reservationspreisen, also dem Preislimit eines Verhandlers, zu welchem er/sie einer Transaktion gerade noch zustimmt.[3] Bei Käufern ist dies die Preisobergrenze, bei Verkäufern dagegen die Preisuntergrenze. In engem Zusammenhang dazu stehen Alternativen, welche im Verhandlungskontext als BATNAs (Best Alternative To a Negotiated Agreement) bekannt sind.[4] Die BATNA definiert das Minimalergebnis für eine laufende Verhandlung, denn sollte sich dieses Ergebnis nicht erreichen lassen, ist die Wahl der Alternative vorteilhafter. Für einen Einkäufer könnte die BATNA der Angebotspreis eines anderen Lieferanten darstellen.

[1] Koop & Johnson, 2011, S.49; [2] Kahneman, 1992, S. 296; [3] Raiffa, 1982, S. 45; [4] Fisher & Ury, 1981, S. 104

## Einleitung (Forts.)

Auch in der verhaltensökonomischen Literatur stehen Referenzwerte im Zentrum menschlicher Urteilsfindung. Inspiriert von den Arbeiten von Kahneman und Tversky (Prospect Theory) rückten Referenzwerte in den Fokus der (sozial-)psychologischen Verhandlungsforschung.[5] Zahlreiche experimentelle Studien untersuchten den Einfluss von Zielen, Reservationspreisen und BATNAs auf Verhandlungsgeschehen und –ergebnisse. Im Mittelpunkt vieler Studien steht dabei der sogenannte Framing-Effekt: Verhandelnde Personen zeigen bei der Wahrnehmung von Verhandlungsergebnissen als Verluste gegenüber Gewinnen die Tendenz zu riskanteren Verhaltensweisen wie der Artikulation hoher Forderungen oder der Einsatz von Drohungen. Dieser Befund wird über die Verlust-Aversion begründet. Demnach empfinden Menschen Verluste wesentlich schmerzhafter als Gewinne in gleicher Höhe, weshalb Verhandler bei drohenden Verlusten ein höheres Risiko eingehen, um diese abzuwenden.[6]

Wenngleich frühere Forschungsergebnisse die Auswirkungen von Referenzwerten auf Verhandlungen gut dokumentieren, so ist das Phänomen des Referenzwerts selbst bislang nur wenig erforscht.[7] Uns ist kein veröffentlichter Beitrag bekannt, der verschiedene Arten von Referenzwerten in Preis-Verhandlungen oder deren Nutzen für die verhandelnden Personen näher untersucht. Die vorliegende Studie soll daher dazu beitragen, diese Lücke zu schließen und gleichzeitig Praktikern wertvolle Erkenntnisse an die Hand geben, auf Basis derer sie künftig noch erfolgreicher verhandeln.

Die Ergebnisse dieser Studie basieren auf einer Befragung von Einkäufern und Verkäufern der Konsumgüterindustrie, die sich auf Verhandlungen in den Branchen Food, Near-Food und Non-Food konzentriert.

[5] Kahneman & Tversky, 1979; [6] Larrick et al., 2009, S. 343-344; [7] Gimpel, 2007, S. 304



## 3. Methode

### 3.1 Untersuchungsdesign

#### **Stichprobe** (Stand: 15.11.24)

$n = 234$

$n_{VK} = 110$

$n_{EK} = 124$

VK: Verkäufer

EK: Einkäufer





#### **Analytische Methode**

Die Datenerhebung wurde über das Onlinetool unipark.de vom 14.10.24 bis zum 15.11.24 durchgeführt. Gezielt wurden über LinkedIn aus dem persönlichen Netzwerk der Studienautoren Einkäufer und Verkäufer von Unternehmen der Konsumgüterbranche angesprochen.

Bei den Einkäufern beendeten aus 183 Impressionen 124 die Umfrage (67,8% Beendigungsquote). Die mittlere Bearbeitungszeit betrug 3 Minuten. Bei den Verkäufern wurde 173 Impressionen erreicht. 110 Personen nahmen an der Umfrage teil (64,0% Beendigungsquote). Die mittlere Bearbeitungszeit lag ebenfalls bei 3 Minuten.



## Fragenkatalog

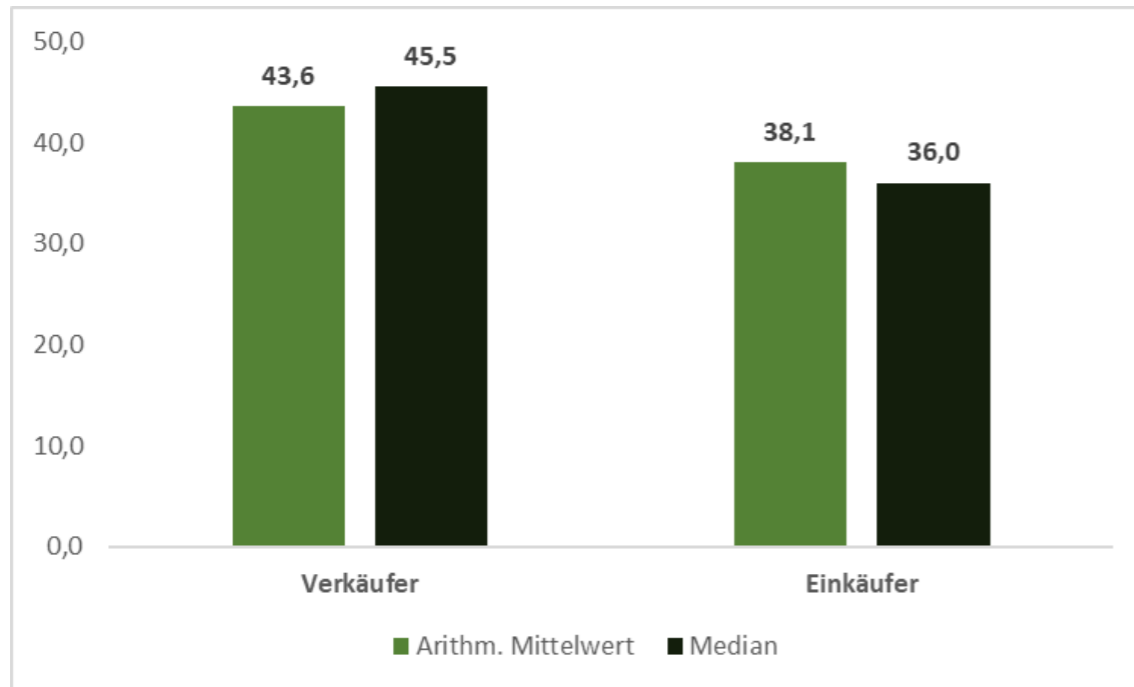
- ...  [141] Alter
- ...  [141] Berufserfahrung
- ...  [121] Geschlecht
- ...  [121] Warengruppen
- ...  [111] Basis Erfahrungswissen
- ...  [111] Basis Daten
- ...  [111] Basis Intuition
- ...  [121] Art der Referenzpreise
- ...  [121] Verhandlungsphasen
- ...  [111] Häufigkeit der Nutzung
- ...  [111] Transparenz
- ...  [111] Zielpreise
- ...  [111] Forderungen
- ...  [111] Stärkung Argumente
- ...  [111] Lösungsvorschläge
- ...  [111] Bewertung Lösungen
- ...  [111] Künftige Entwicklungen

Die Fragen mit dem Code 141 waren offene Fragen, mit dem Code 121 waren Antworten vorgegeben mit teilweise der Möglichkeit für Mehrfachnennungen, mit dem Code 111 wurde nach Einschätzungen auf einer 5er-Skala gefragt.

Um eine Vergleichbarkeit zwischen Einkäufern und Verkäufern zu ermöglichen, waren die Fragen identisch angelegt bis auf die Ansprache als Einkäufer/Verkäufer.

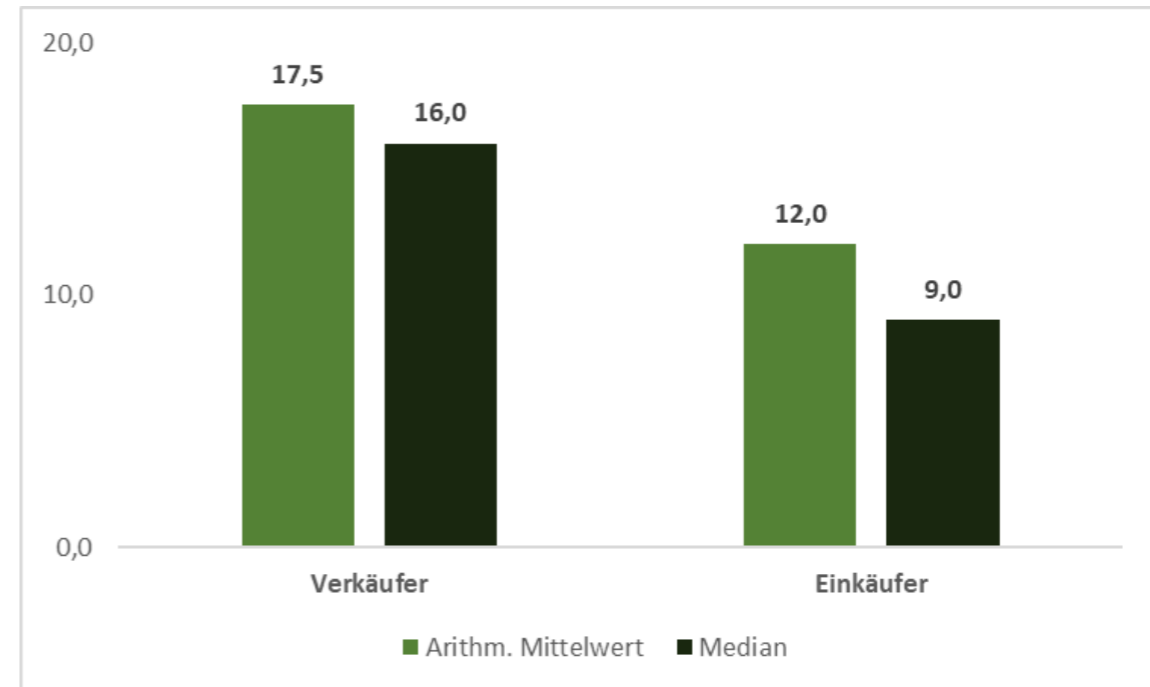
## 3.2 Stichprobe. Alter und Berufserfahrung der befragten Personen

**Alter der Befragten (in Jahren)**



Der Altersdurchschnitt von Verkäufern beträgt 43,6 Jahre, die befragten Einkäufer sind im Mittel 38,1 Jahre alt. Die Medianwerte liegen bei Verkäufern über und bei Einkäufern unter den arithmetischen Mittelwerten.

**Berufserfahrung der Befragten (in Jahren)**

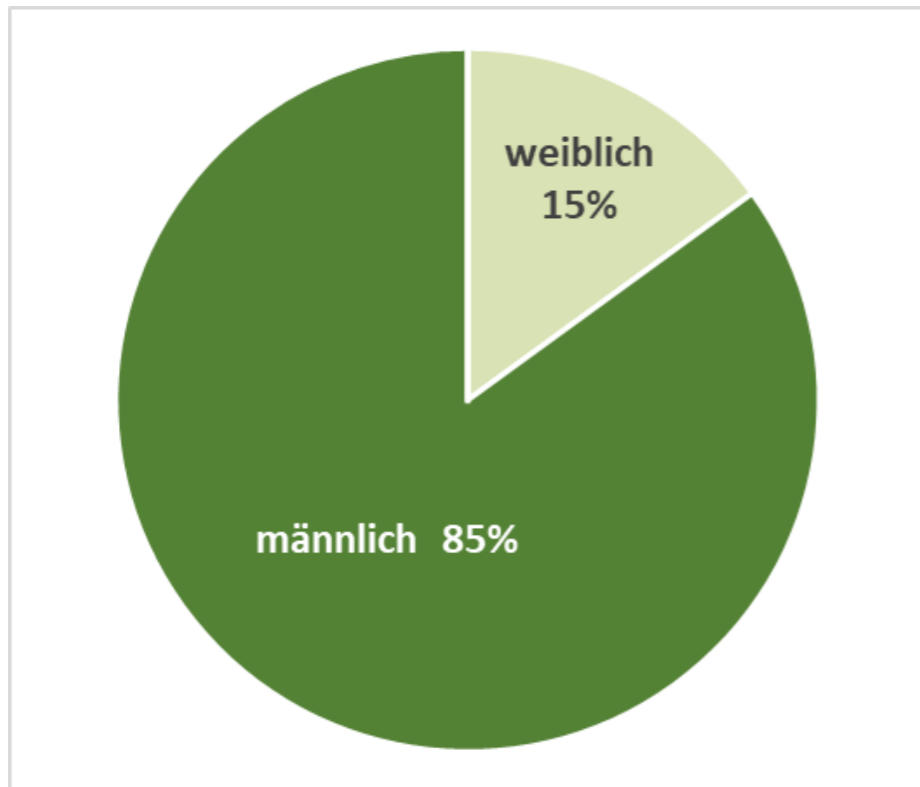


Der durchschnittliche Berufserfahrung von Verkäufern liegt bei 17,5 Jahren, die der Einkäufer bei 12 Jahren. Die Medianwerte liegen mit 16,0 und 9,0 Jahren darunter.

## Geschlecht der befragten Personen

### Verkäufer

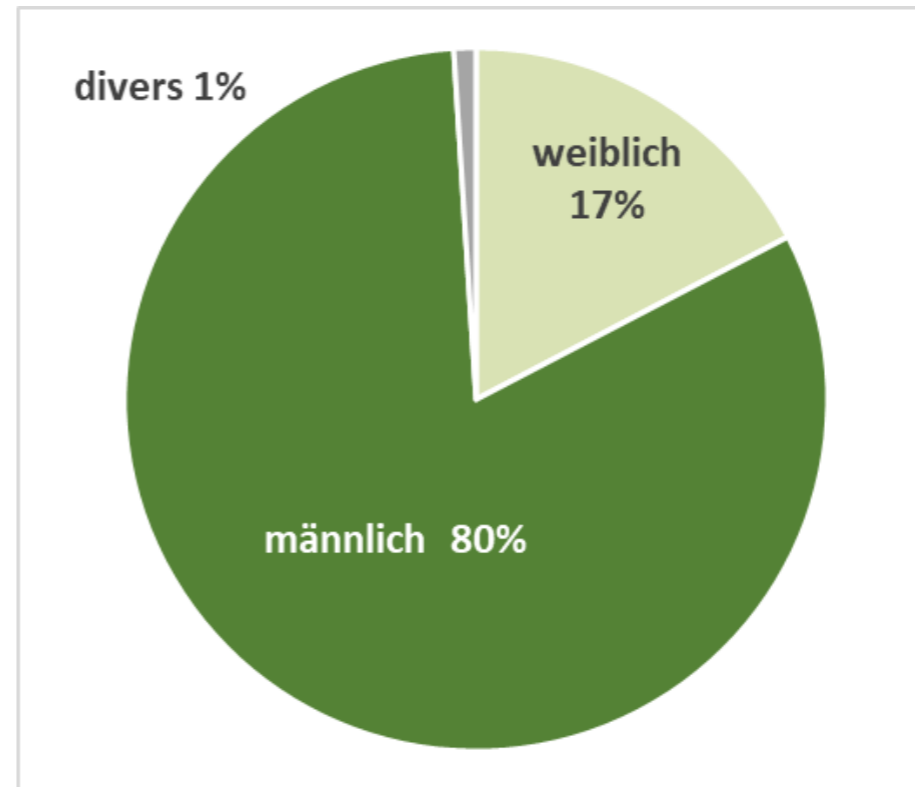
$n_{VK} = 110$



85% der Befragten sind männlich, 15% weiblich.

### Einkäufer

$n_{EK} = 124$

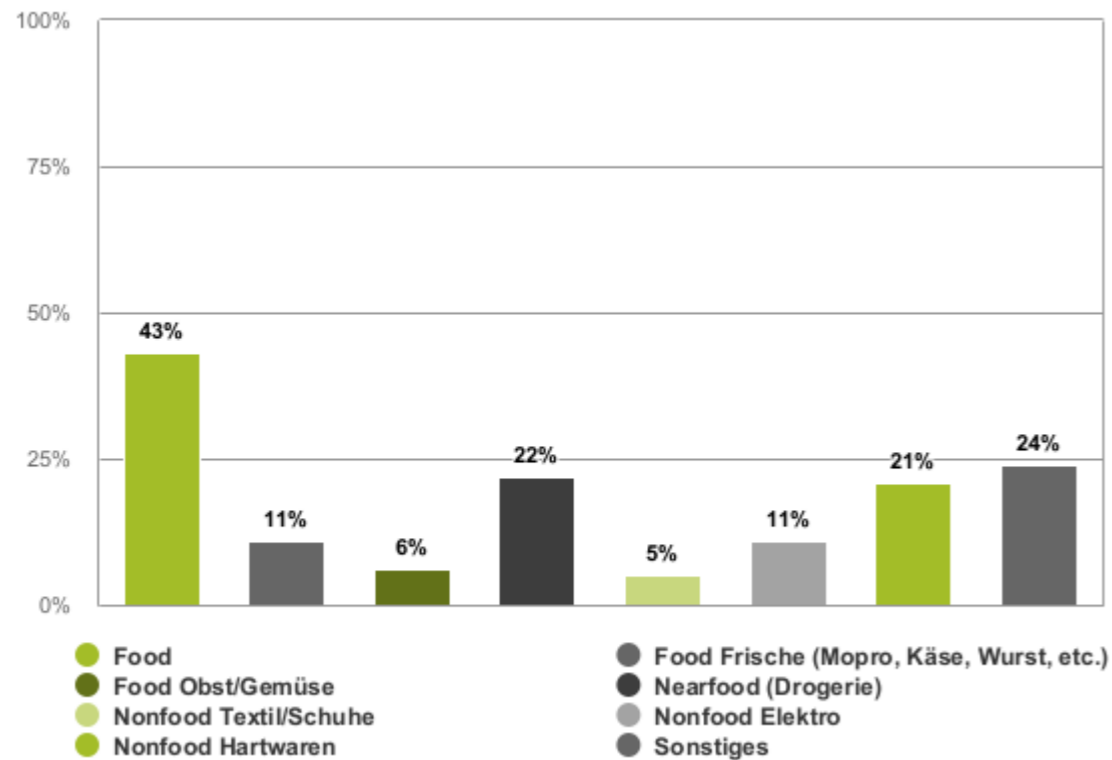


80% der Befragten sind männlich, 17% weiblich, 1% divers.

# Warengruppenverantwortung der befragten Personen

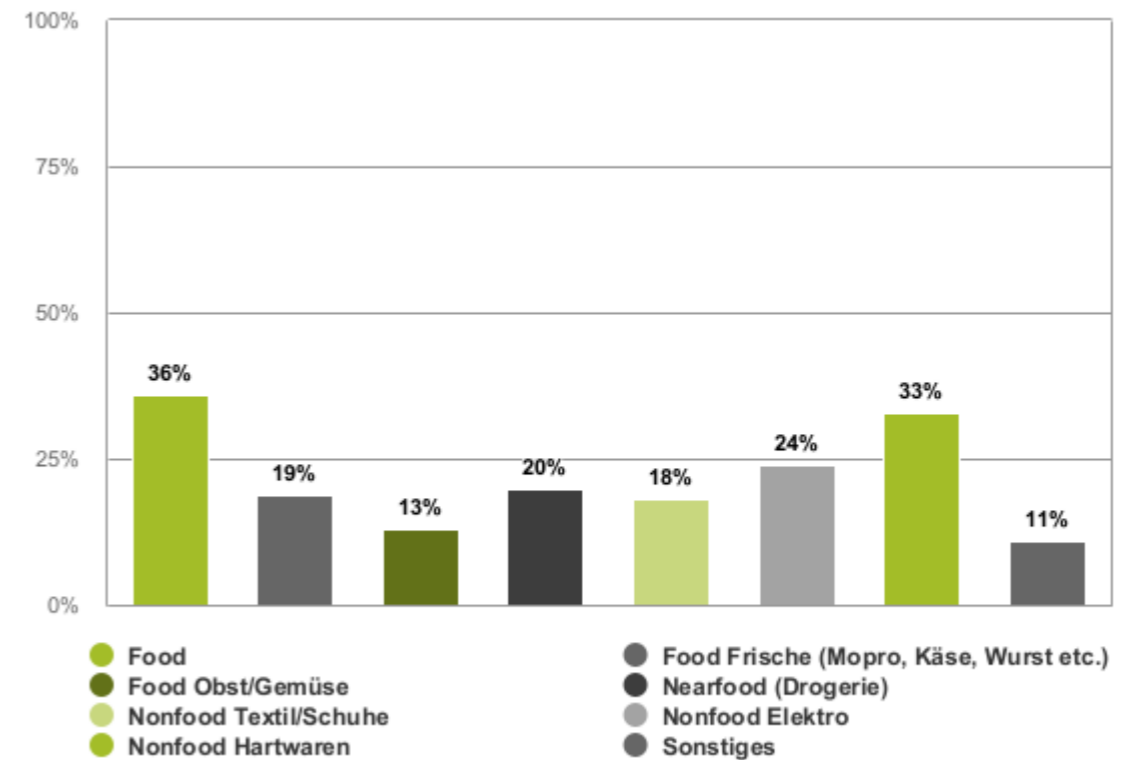
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$



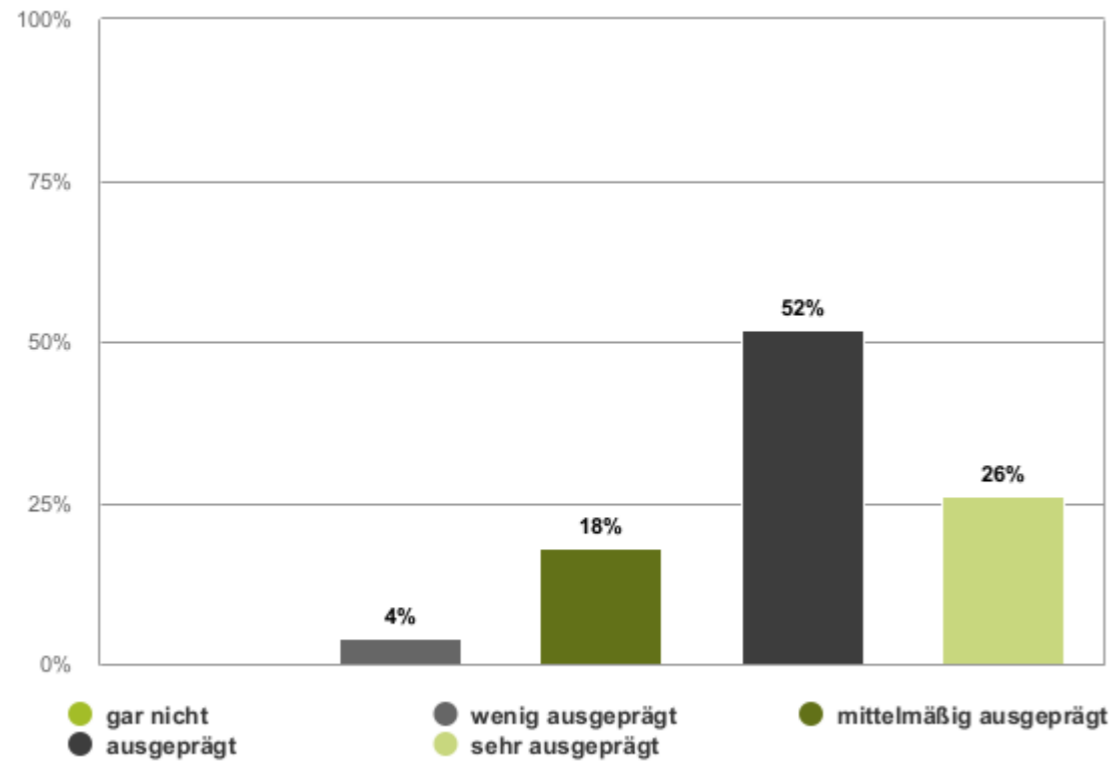
Frage: Für welche Produktkategorien sind Sie vertrieblich tätig? (Mehrfachnennungen möglich)

## 4. Ergebnisse

### 4.1 Verhandlungsbasis. Erfahrungswissen

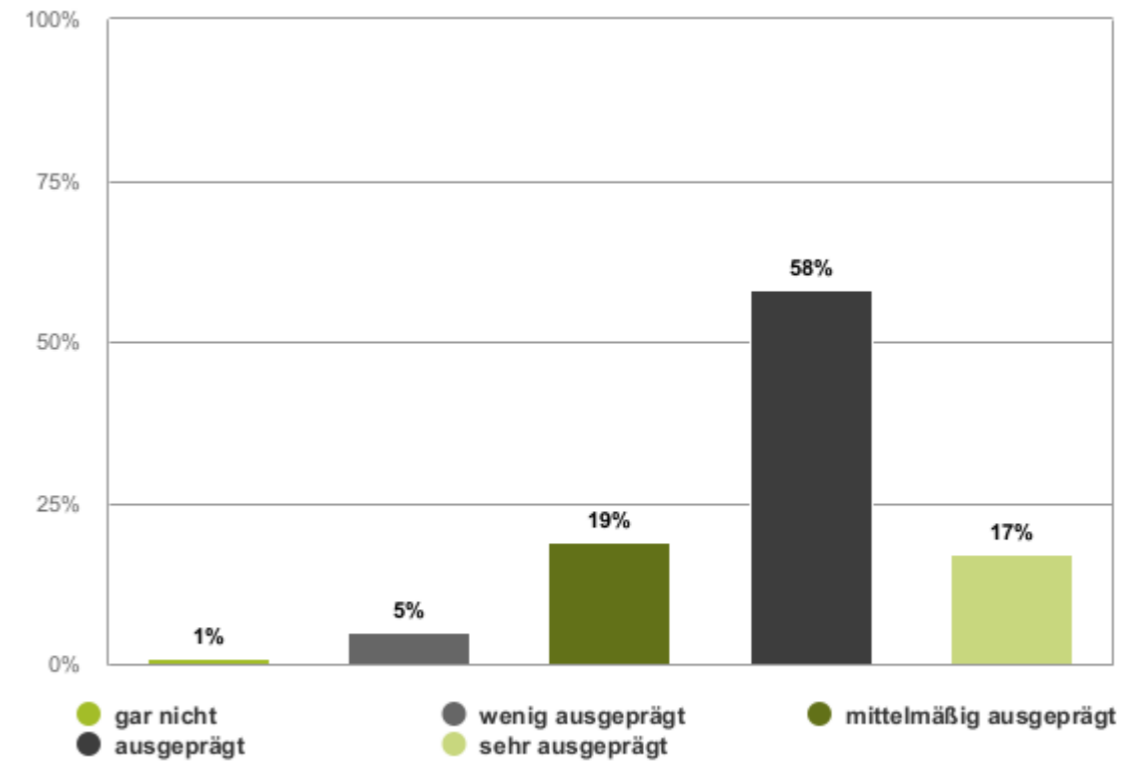
#### Verkäufer

$n_{VK} = 110$



#### Einkäufer

$n_{EK} = 124$

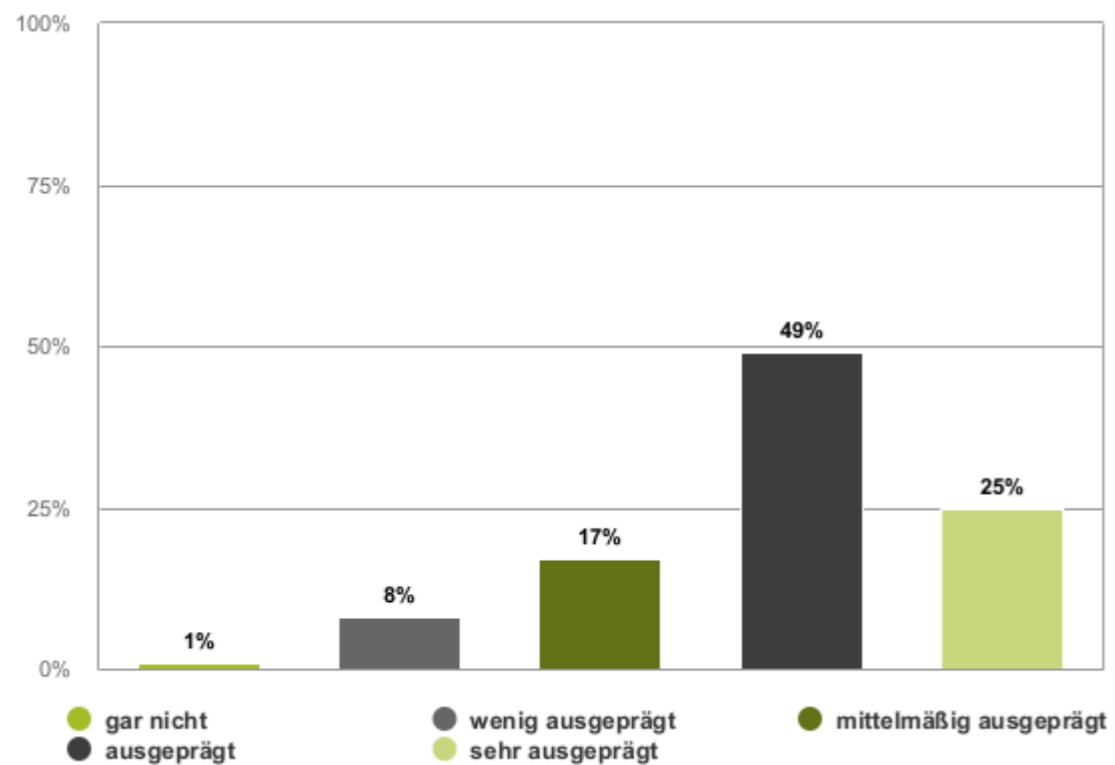


Frage: Inwieweit verhandeln Sie auf Basis von Erfahrungswissen?

# Verhandlungsbasis Daten

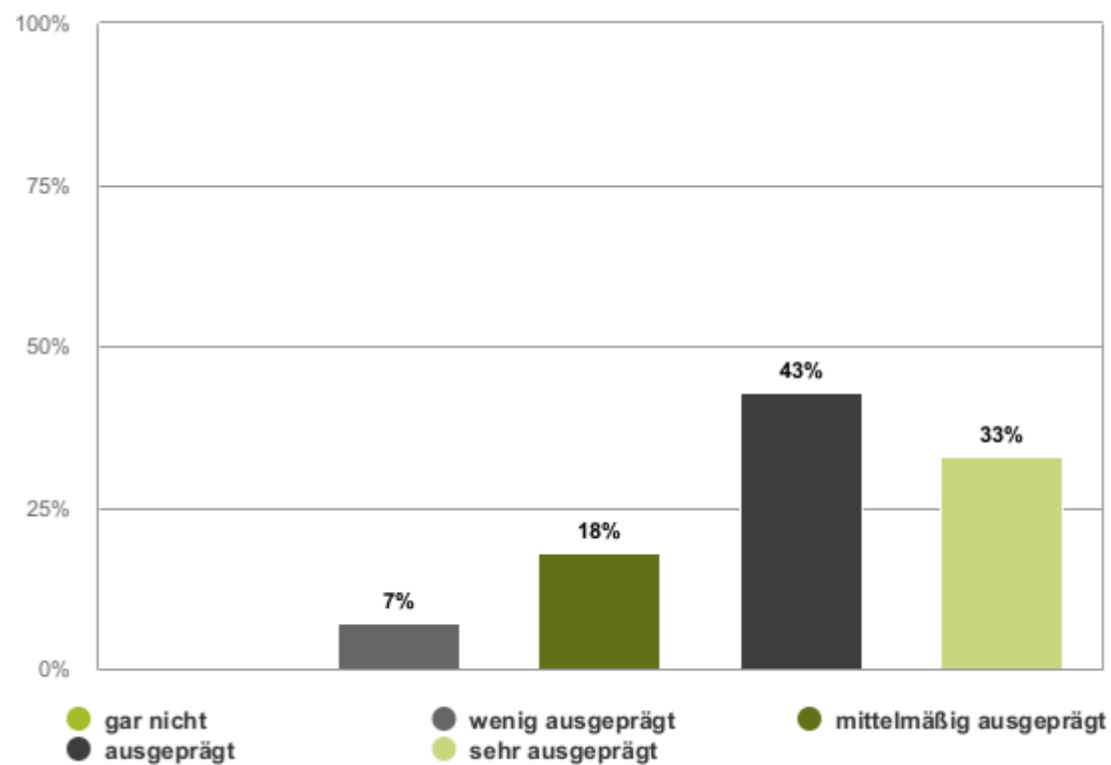
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$

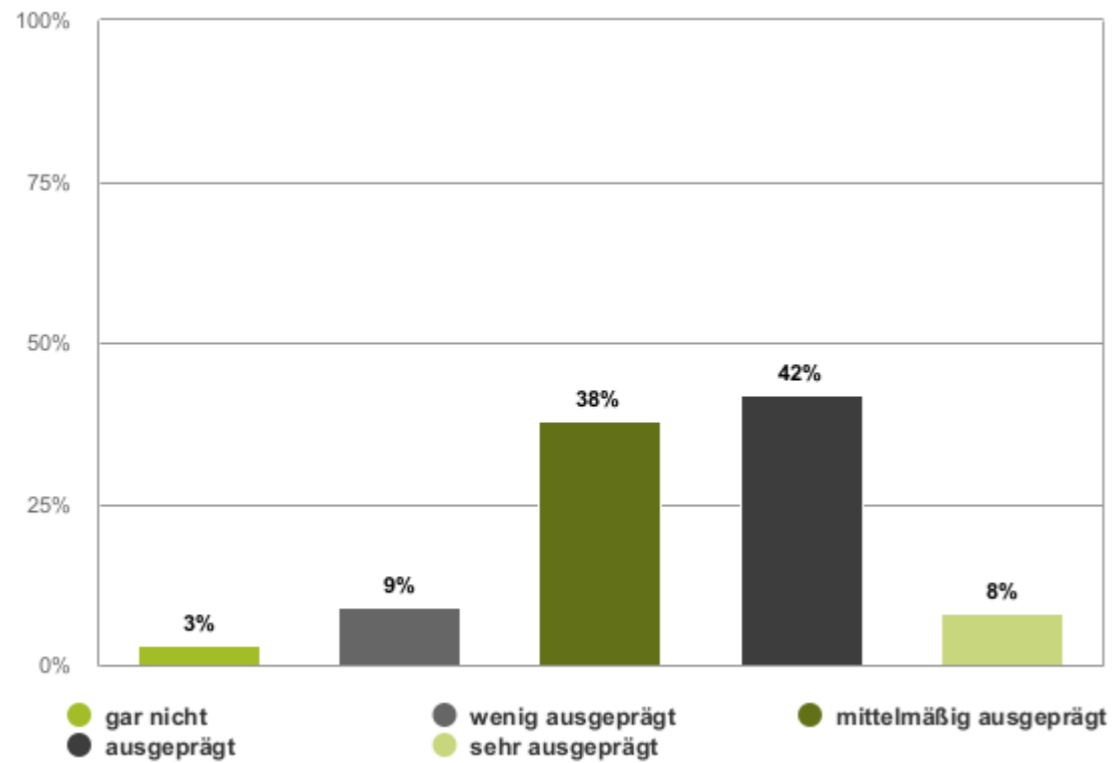


Frage: Inwieweit verhandeln Sie datengestützt bzw. datengetrieben?

# Verhandlungsbasis Intuition

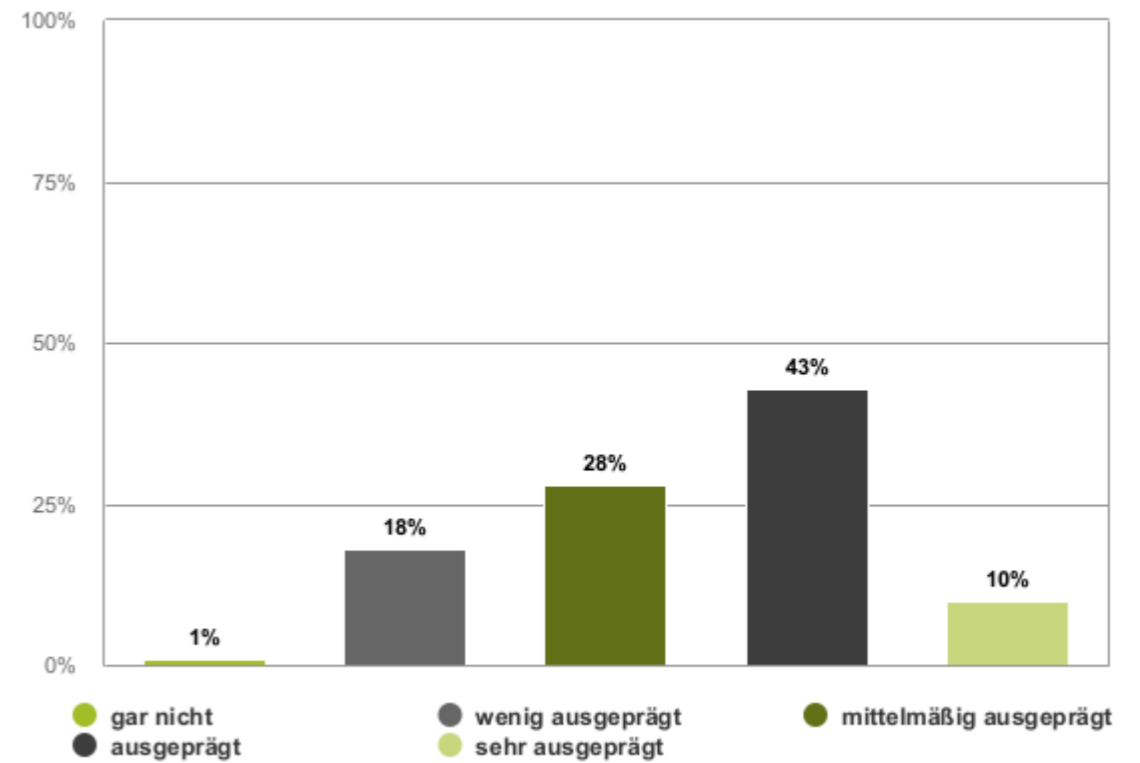
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$



Frage: Inwieweit verhandeln Sie intuitiv?



## Korrelation zwischen Erfahrung, Daten und Intuition als Verhandlungsbasis

### Verkäufer

$n_{VK} = 110$

|                         | <i>Erfahrungswissen</i> | <i>Daten</i> | <i>Intuition</i> |
|-------------------------|-------------------------|--------------|------------------|
| <i>Erfahrungswissen</i> | 1                       |              |                  |
| <i>Daten</i>            | 0,081                   | 1            |                  |
| <i>Intuition</i>        | 0,421                   | -0,158       | 1                |

Die Korrelationen zwischen den Verhandlungsgrundlagen sind bei Verkäufern gering, mit Ausnahme des Paares Erfahrungswissen und Intuition, welches eine mittlere Korrelation von 0,421 aufweist.[8]

[8] Cohen, 1988

### Einkäufer

$n_{EK} = 124$

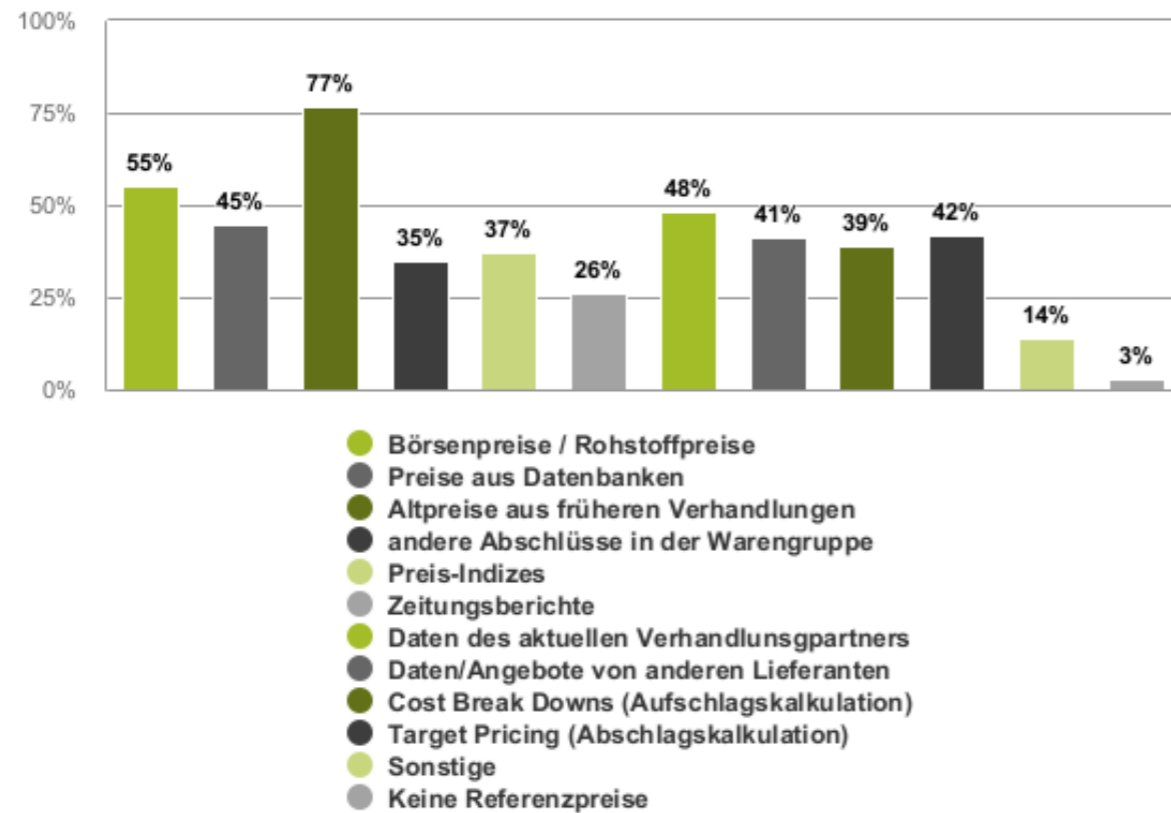
|                         | <i>Erfahrungswissen</i> | <i>Daten</i> | <i>Intuition</i> |
|-------------------------|-------------------------|--------------|------------------|
| <i>Erfahrungswissen</i> | 1                       |              |                  |
| <i>Daten</i>            | 0,436                   | 1            |                  |
| <i>Intuition</i>        | 0,313                   | 0,202        | 1                |

Die Korrelationen zwischen den Verhandlungsgrundlagen sind bei Einkäufern dagegen höher und allesamt positiv. Bei Einkäufern weist das Paar Erfahrungswissen und Daten mit 0,436 die höchste Korrelation (mittel) auf. [8] Es gibt keine starken Hinweise darauf, dass Geschlecht, Alter und Erfahrung einen signifikanten Einfluss auf die Basis bei Verhandlungen haben (p-Werte alle größer als 0.05).

## 4.2 Arten von Referenzpreisen

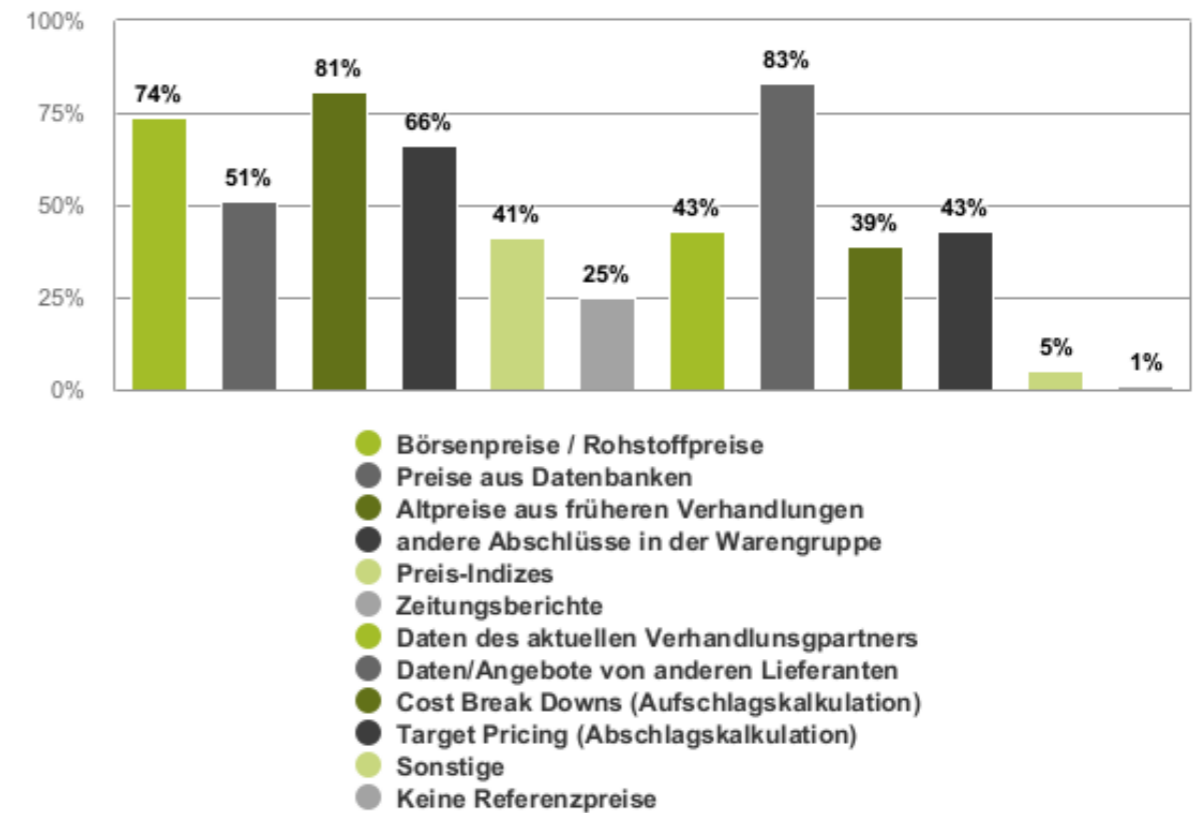
### Verkäufer

$n_{VK} = 110$



### Einkäufer

$n_{EK} = 124$



Frage: Welche Referenzpreise/ Benchmarks verwenden Sie in Preis-Verhandlungen?

## Kein Einfluss persönlicher Daten auf die Art der Nutzung von Referenzpreisen

### Verkäufer

Die Chi-Quadrat-Tests zeigen, dass es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen **Geschlecht** und den verschiedenen Referenzpreisarten gibt. Die p-Werte für alle Variablen sind größer als 0.05 bei den Verkäufern.

Die Analyse zeigt, dass es in den vorliegenden Daten keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen den Jahren der **Berufserfahrung** und den Arten der Referenzpreise gibt. Die Unterschiede zwischen den beobachteten und erwarteten Häufigkeiten sind entweder nicht vorhanden ( $\text{Chi}^2\text{-Wert} = 0$ ) oder zu gering, um als signifikant zu gelten ( $p\text{-Werte} > 0,05$ ).

Es gibt keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen **Alter** und der Wahl der Referenzpreise in den vorliegenden Daten der Verkäufer.

In den vorliegenden Daten gibt es auch keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen der **Häufigkeit der Nutzung** und der Wahl der Referenzpreise bei den Verkäufern.

### Einkäufer

Die Chi-Quadrat-Tests zeigen, dass es keinen statistisch signifikanten Zusammenhang zwischen **Geschlecht** und den verschiedenen Referenzpreisarten gibt. Die p-Werte für alle Variablen sind größer als 0.05, was darauf hinweist, dass Geschlecht keinen Einfluss auf die Wahl der Referenzpreise hat.

Die Chi-Quadrat-Analyse zeigt, dass der Zusammenhang zwischen **Erfahrung** und der Nutzung der Art der Referenzpreise statistisch nicht signifikant ist. Dies deutet darauf hin, dass die Erfahrung keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzung von Angeboten hat.

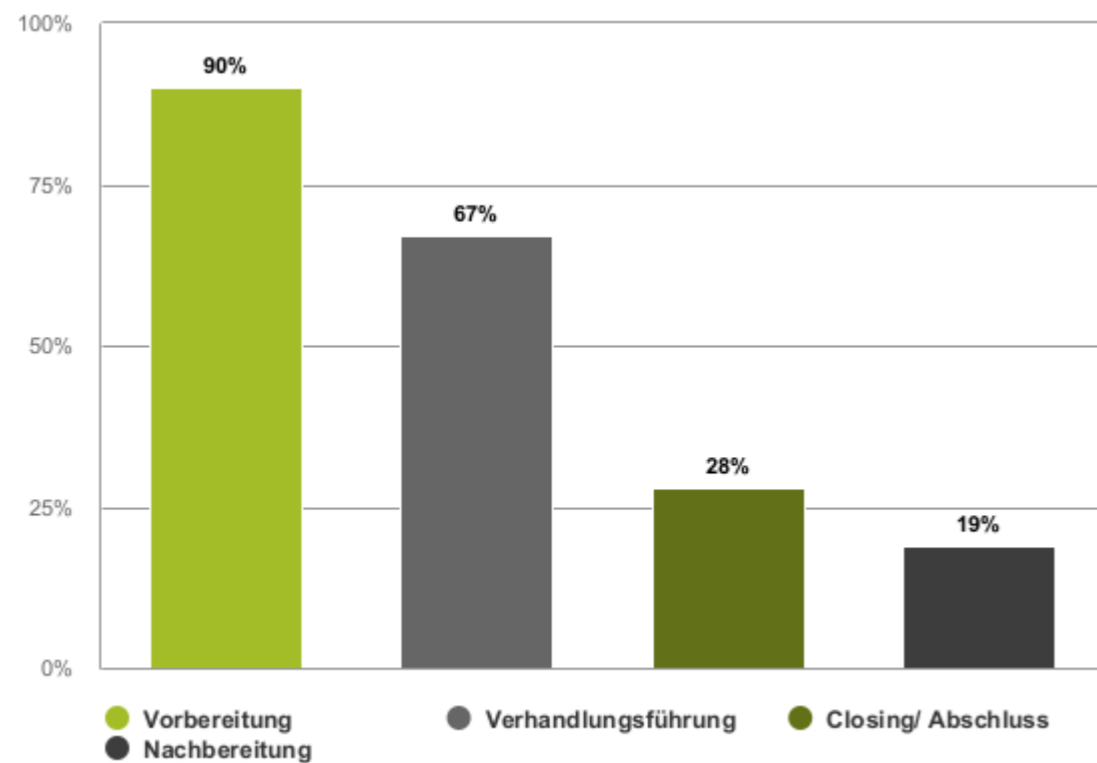
Die Chi-Quadrat-Analyse zeigt, dass der Zusammenhang zwischen **Alter** und der Nutzung der Art der Referenzpreise statistisch nicht signifikant ist. Dies deutet darauf hin, dass das Alter keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzung von Angeboten hat.

Die Chi-Quadrat-Analyse zeigt, dass der Zusammenhang zwischen der **Häufigkeit der Nutzung** und der Art der Nutzung von Angeboten statistisch nicht signifikant ist. Dies deutet darauf hin, dass die Häufigkeit der Nutzung keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzung von Angeboten hat.

## 4.3. Referenzpreise im Verhandlungsprozess

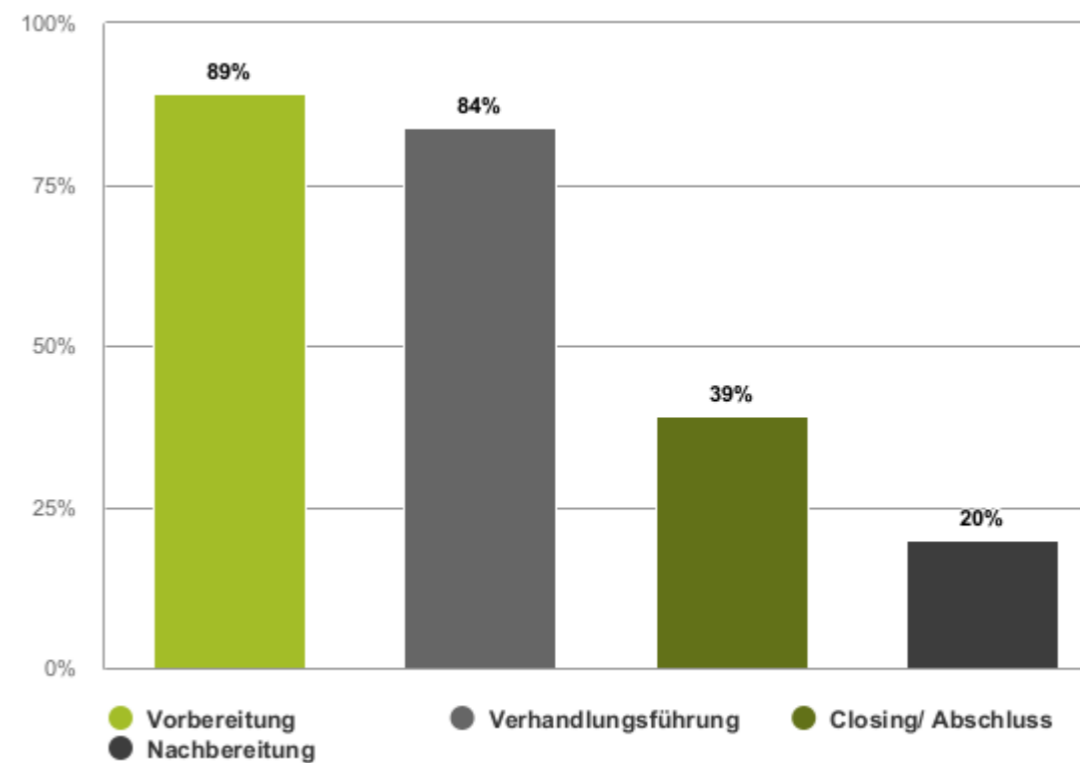
### Verkäufer

$n_{VK} = 110$



### Einkäufer

$n_{EK} = 124$

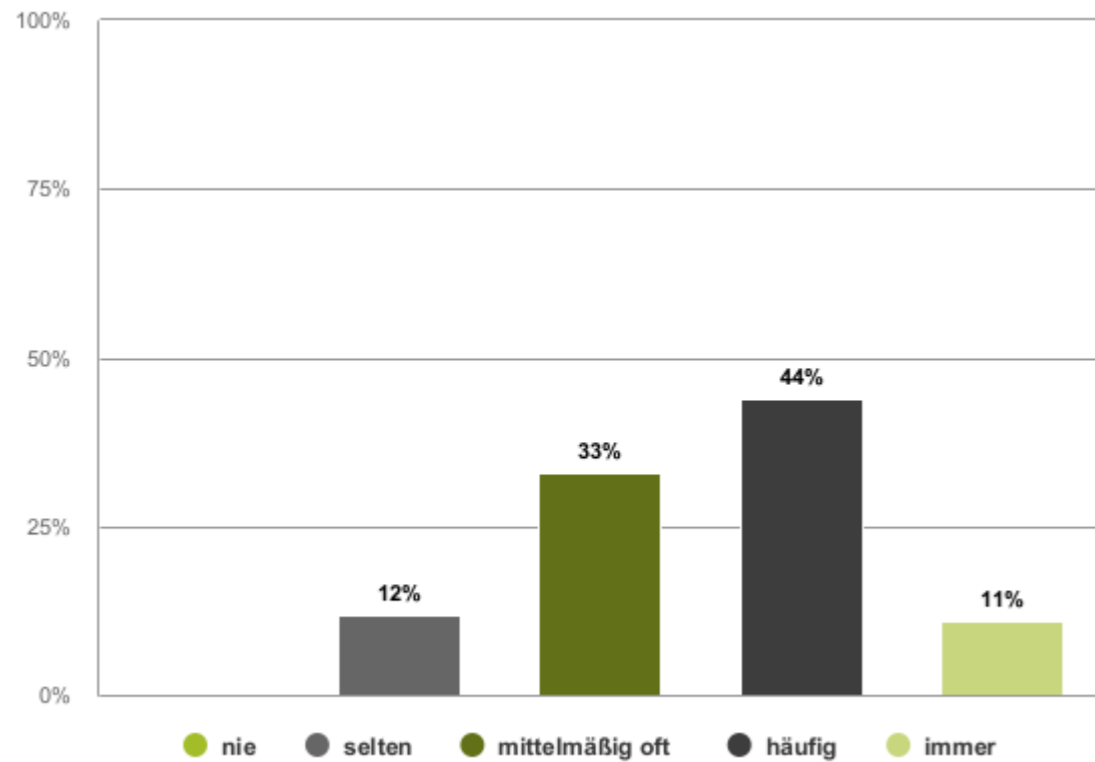


Frage: Wann nutzen Sie Referenzpreise im Verhandlungsprozess?

## 4.4 Häufigkeit der Nutzung

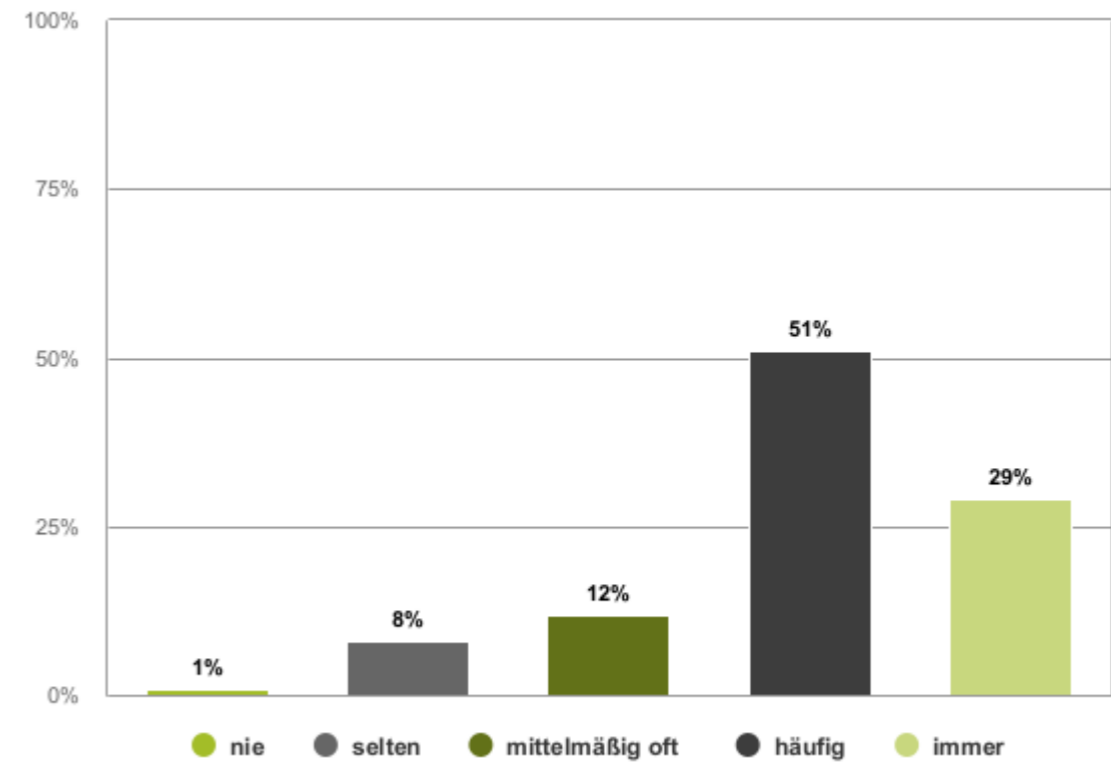
### Verkäufer

$n_{VK} = 110$



### Einkäufer

$n_{EK} = 124$



Frage: Wie häufig nutzen Sie Referenzpreise in Ihren Verhandlungen?

## Einflussfaktoren auf die Häufigkeit der Nutzung

### Verkäufer

Die ANOVA-Ergebnisse zeigen, wie **Geschlecht**, **Alter** und **Erfahrung** die **Häufigkeit der Nutzung** beeinflussen. Hier ist die Interpretation der Ergebnisse:

#### 1. Geschlecht:

1. **F-Wert:** 0,505, **p-Wert:** 0.479
2. **Interpretation:** Der Einfluss von Geschlecht auf die Häufigkeit der Nutzung ist statistisch nicht signifikant ( $p < 0.05$ ). Es gibt keine Unterschiede in der Häufigkeit zwischen Männern und Frauen bei den Verkäufern.

#### 2. Alter:

1. **F-Wert:** 0.707, **p-Wert:** 0.402
2. **Interpretation:** Es gibt keine statistisch signifikanten Unterschiede in der Häufigkeit der Nutzung zwischen den verschiedenen Altersgruppen bei den Verkäufern.

#### 3. Erfahrung:

1. **F-Wert:** 0.035, **p-Wert:** 0.852
2. **Interpretation:** Der Einfluss von Erfahrung auf die Häufigkeit der Nutzung ist statistisch nicht signifikant ( $p < 0.05$ ). Die Nutzungshäufigkeit variiert bei Verkäufern nicht signifikant je nach Erfahrungsstufe.

### Einkäufer

Die ANOVA-Ergebnisse zeigen, wie **Geschlecht**, **Alter** und **Erfahrung** die **Häufigkeit der Nutzung** beeinflussen. Hier ist die Interpretation der Ergebnisse:

#### 1. Geschlecht:

1. **F-Wert:** 11.60, **p-Wert:** 0.003
2. **Interpretation:** Der Einfluss von Geschlecht auf die Häufigkeit der Nutzung ist statistisch signifikant ( $p < 0.05$ ). Es gibt deutliche Unterschiede in der Häufigkeit zwischen Männern und Frauen. Männer nutzen Referenzpreise häufiger.

#### 2. Alter:

1. **F-Wert:** 0.64, **p-Wert:** 0.762
2. **Interpretation:** Es gibt keine statistisch signifikanten Unterschiede in der Häufigkeit der Nutzung zwischen den verschiedenen Altersgruppen.

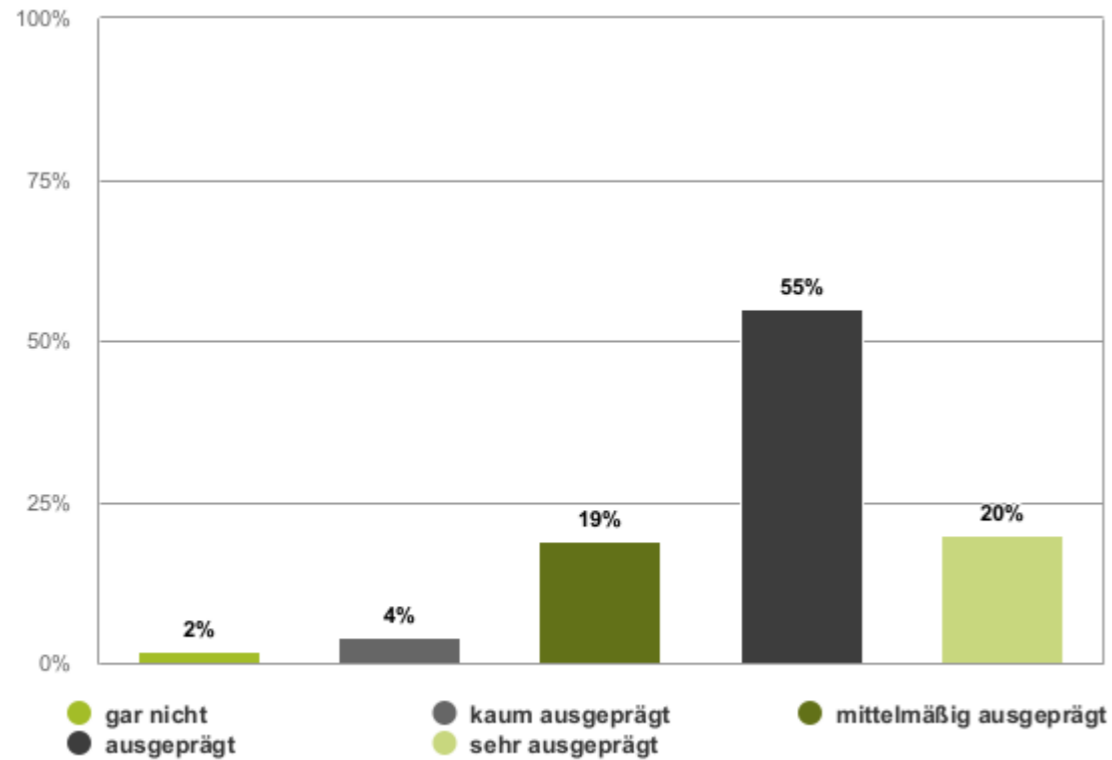
#### 3. Erfahrung:

1. **F-Wert:** 12.04, **p-Wert:** 0.006
2. **Interpretation:** Der Einfluss von Erfahrung auf die Häufigkeit der Nutzung ist statistisch signifikant ( $p < 0.05$ ). Die Nutzungshäufigkeit variiert signifikant je nach Erfahrungsstufe. Eine längere Berufserfahrung geht einher mit geringerer Nutzung.

## 4.5 Funktionen von Referenzpreisen: Transparenz über Markt

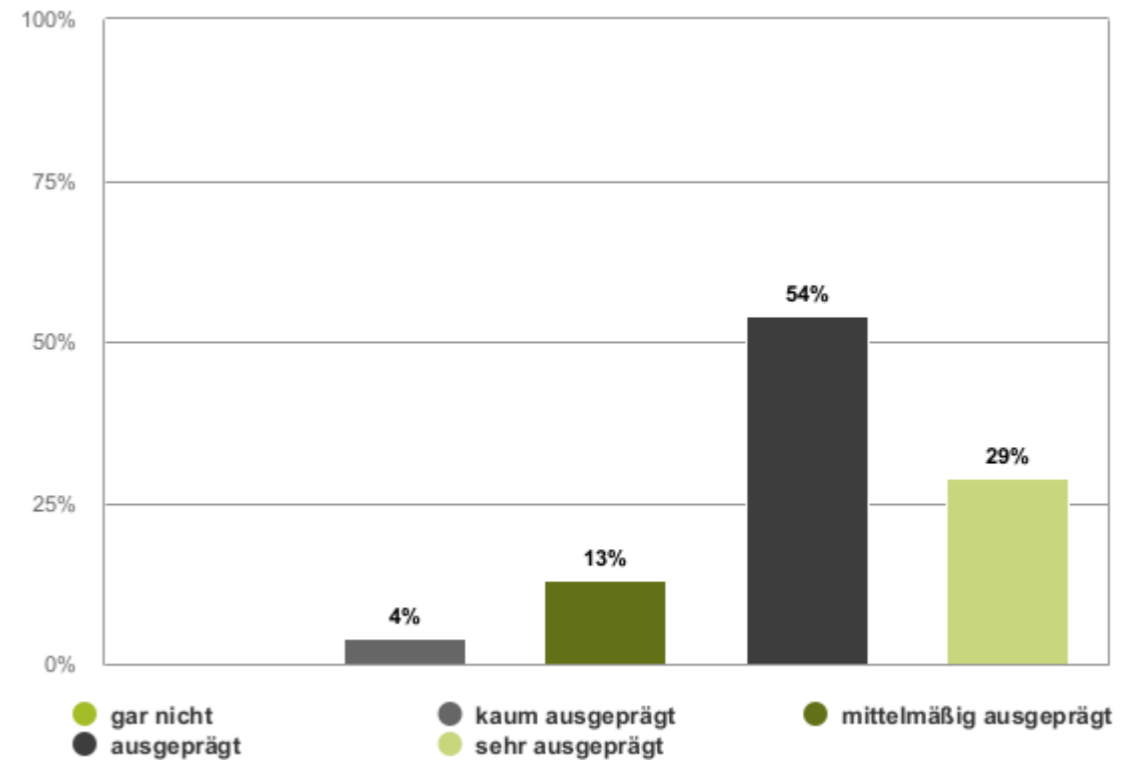
### Verkäufer

$n_{VK} = 110$



### Einkäufer

$n_{EK} = 124$



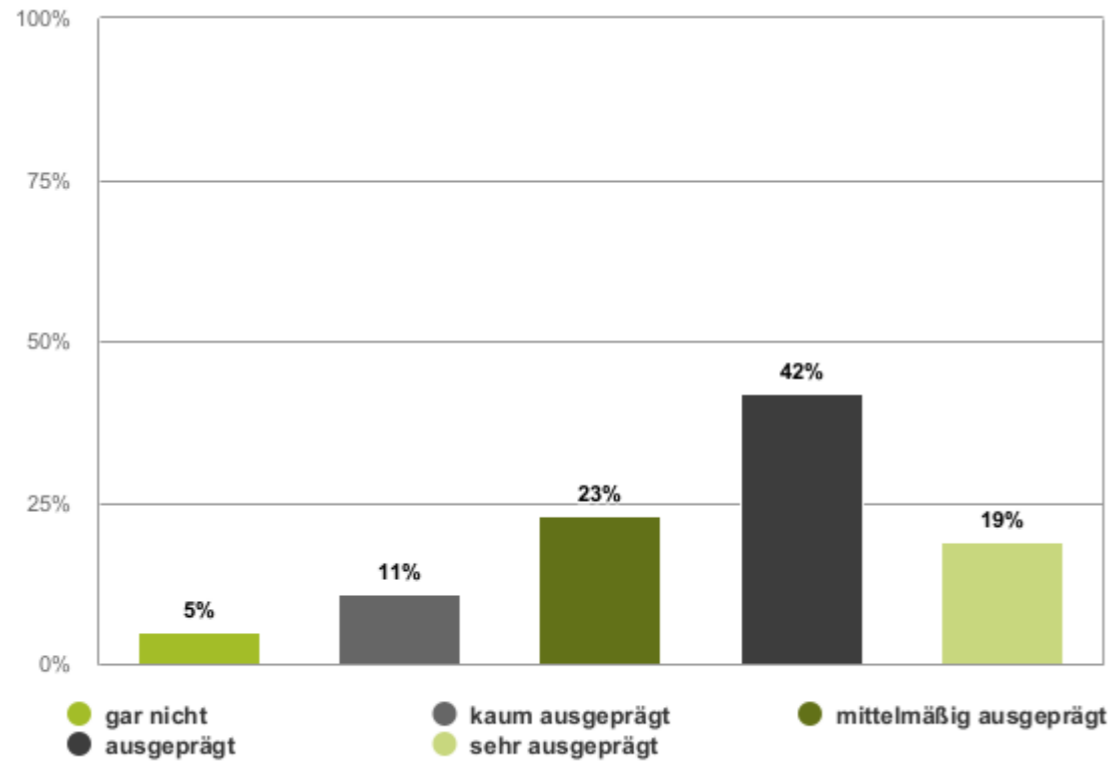
Item: Ich nutze Referenzpreise, um mir einen Überblick / um mir Transparenz über den Markt zu verschaffen.



# Funktionen von Referenzpreisen: Bestimmung von Zielpreisen / Preisgrenzen

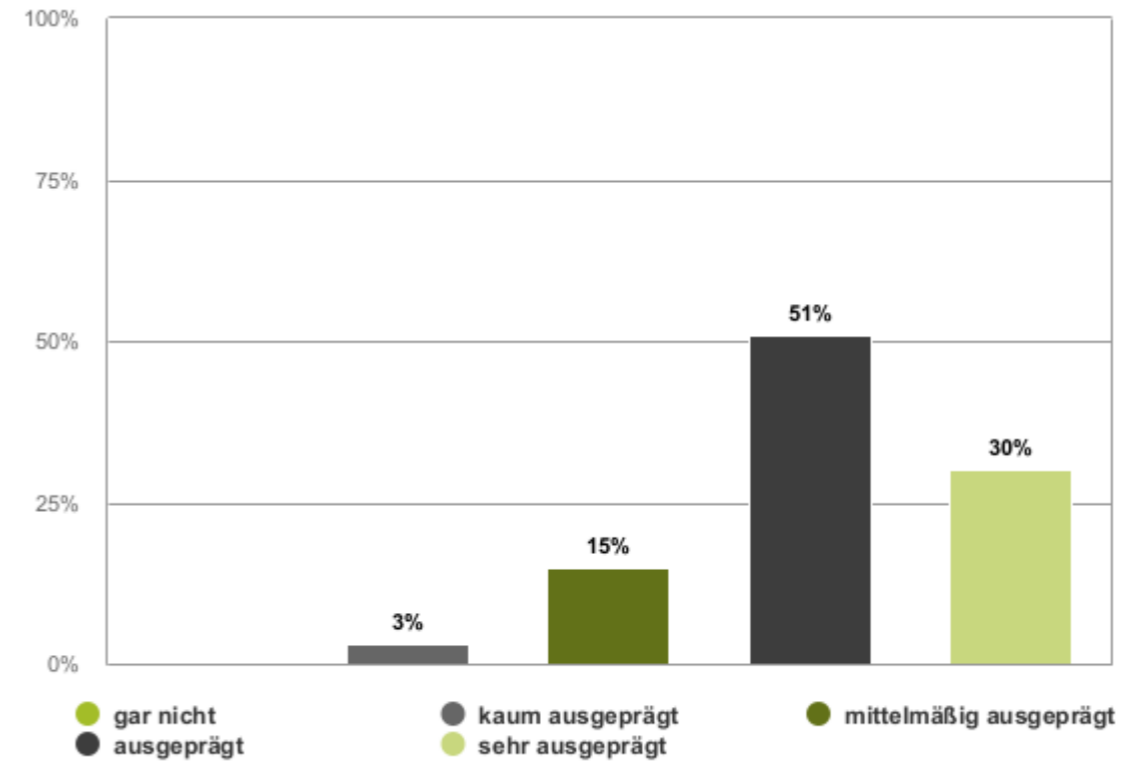
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$

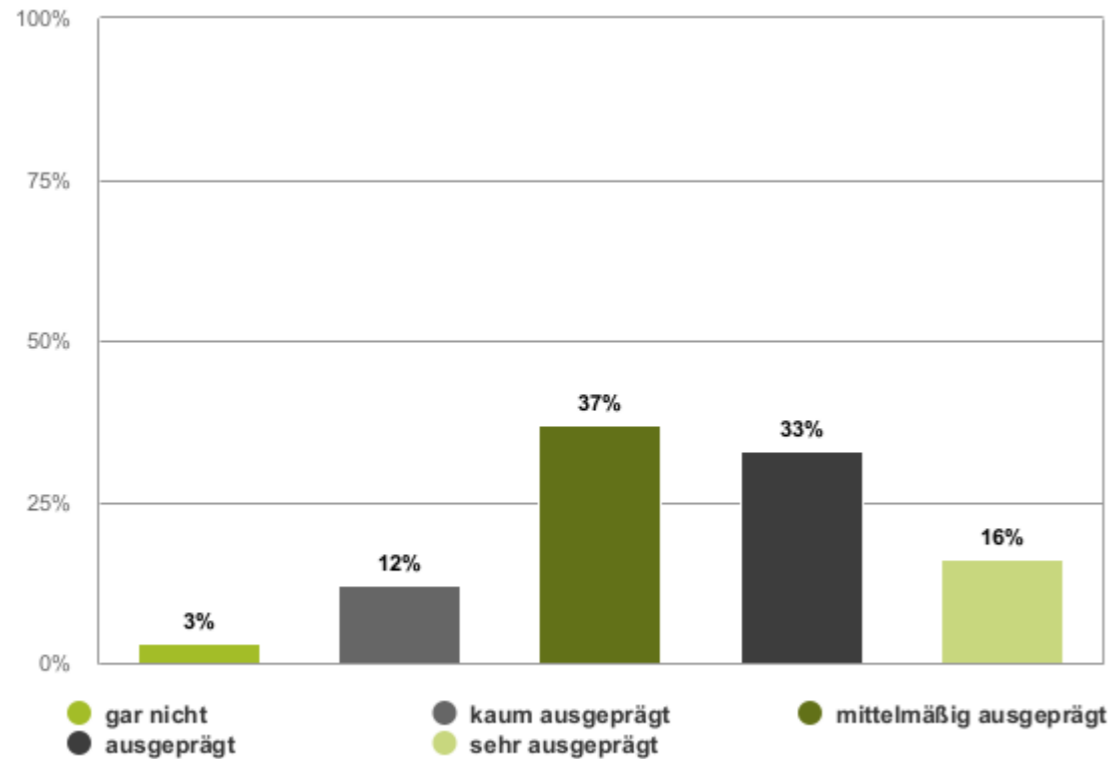


Item Verkäufer: Ich nutze Referenzpreise zur Bestimmung von Zielpreisen und / oder Preisuntergrenzen (bei Einkäufern: Preisobergrenzen).

# Funktionen von Referenzpreisen: Begründung & Formulierung von Forderungen

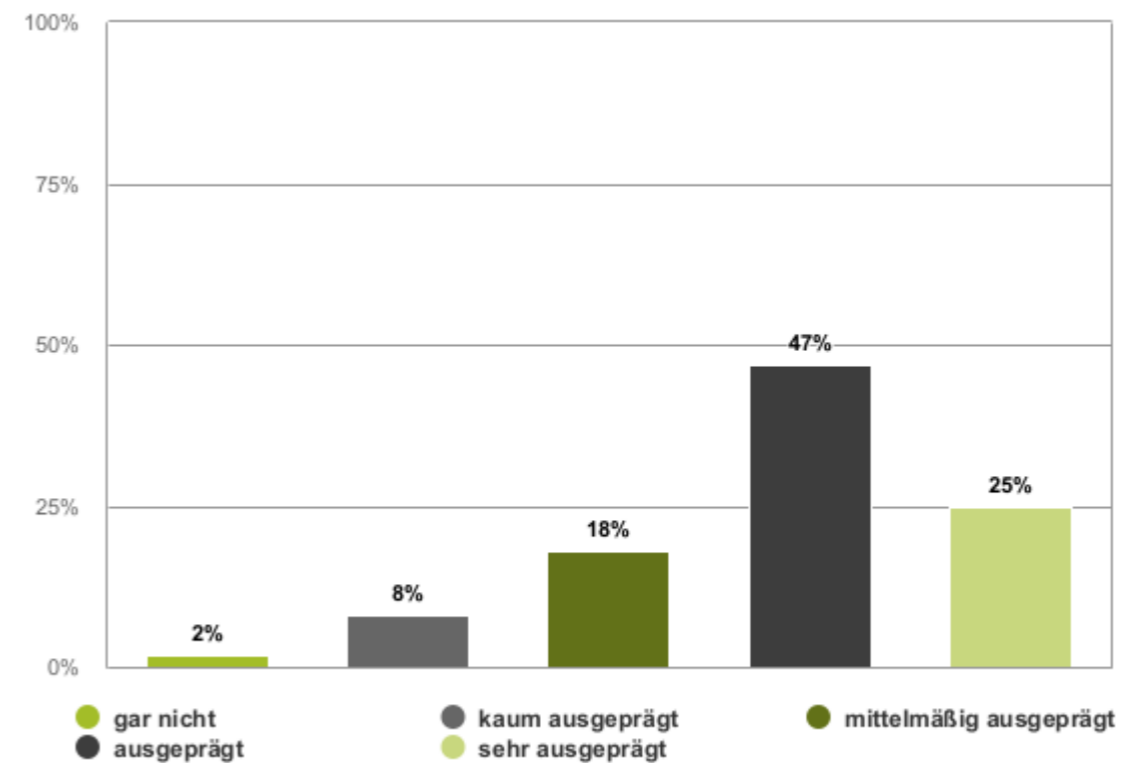
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$

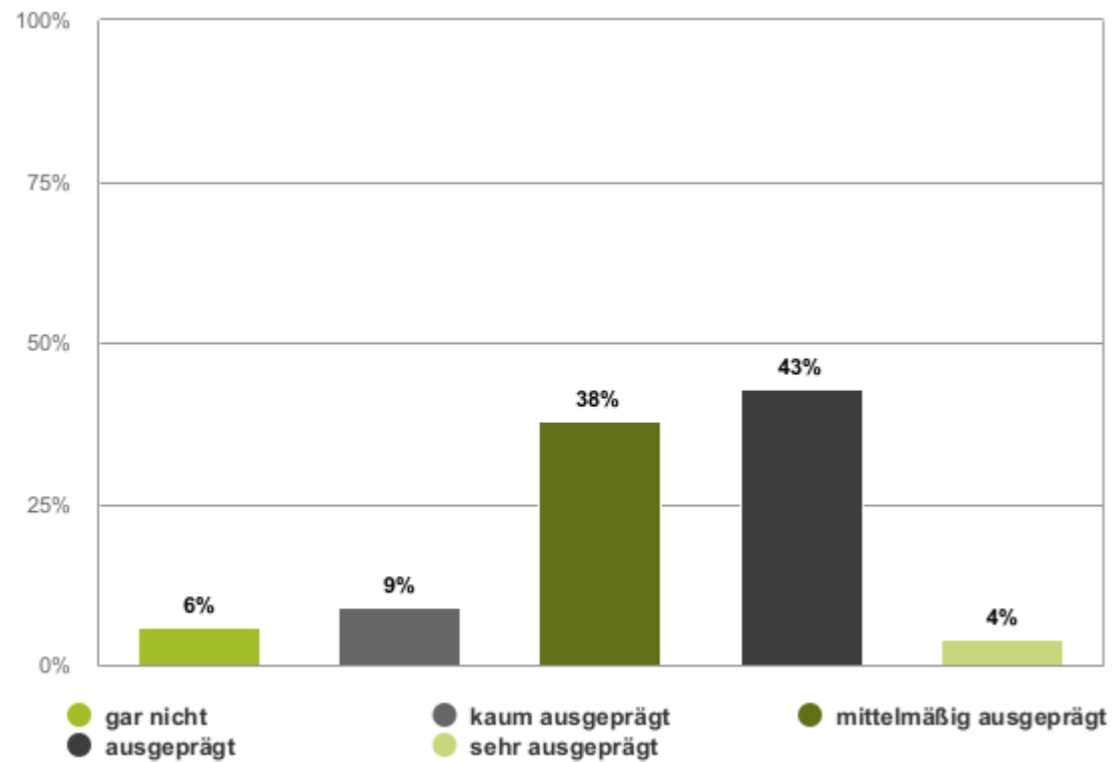


Item: Ich nutze Referenzpreise für die Formulierung & Begründung von Forderungen.

# Funktionen von Referenzpreisen: Stärkung der Argumente

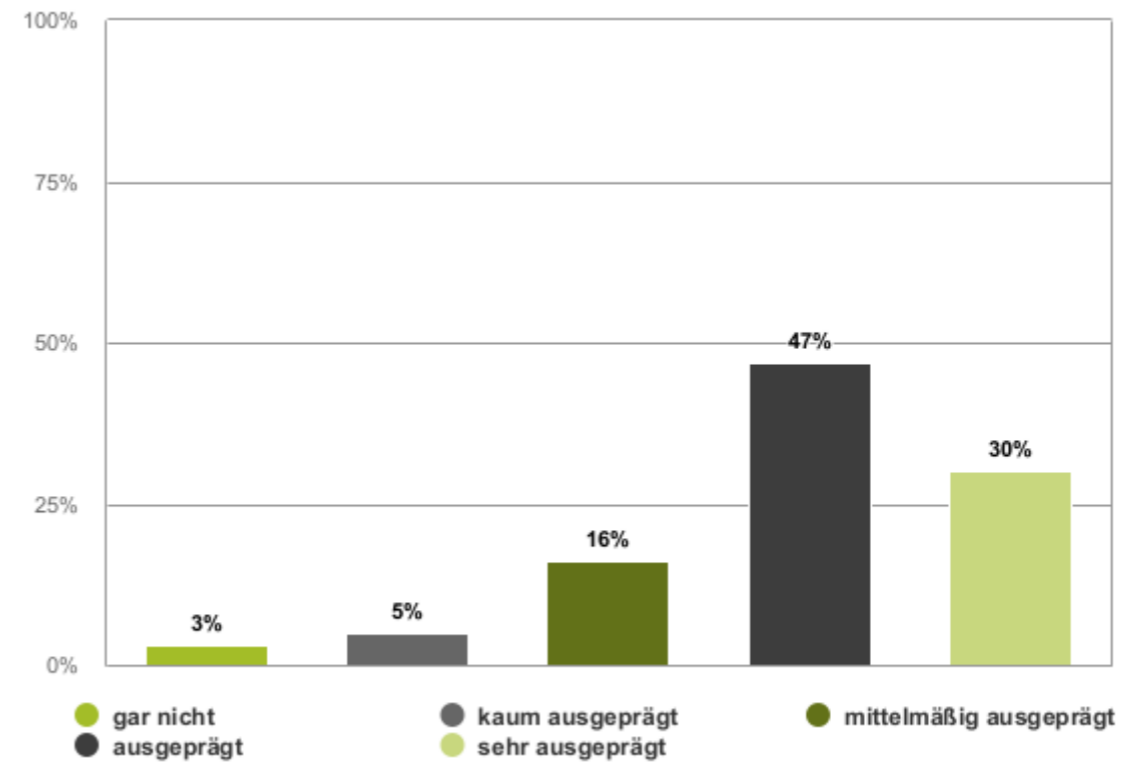
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$

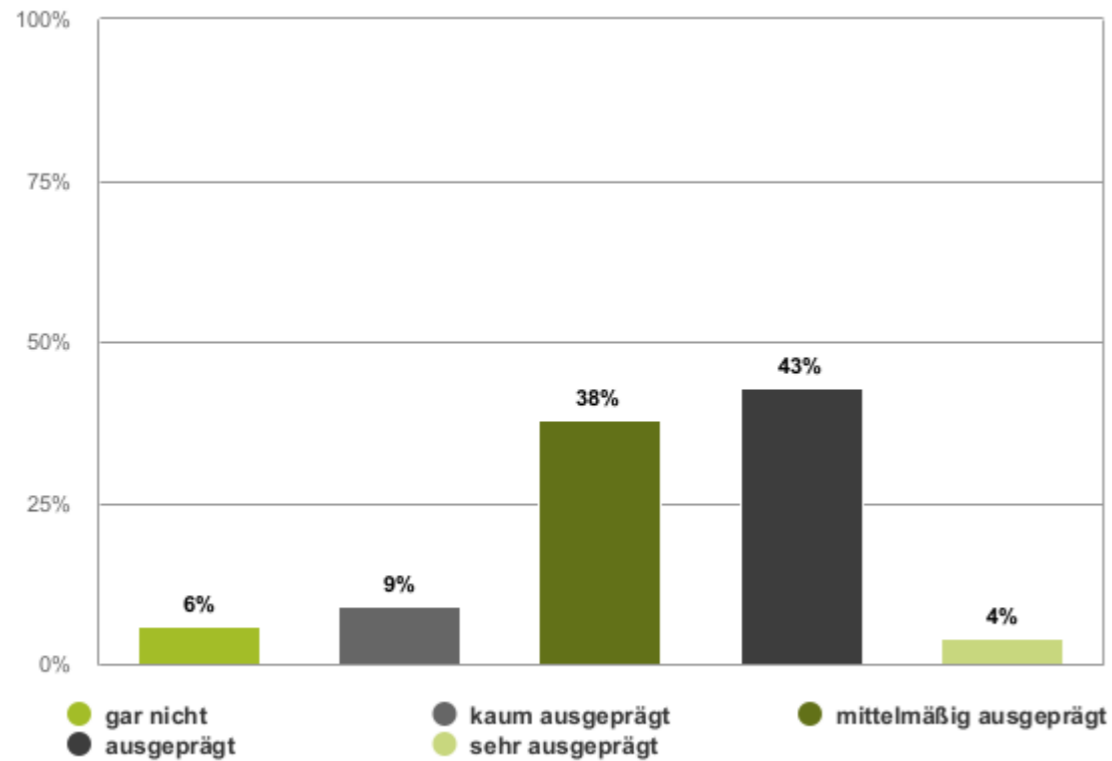


Item: Ich nutze Referenzpreise zur Stärkung meiner Argumente.

# Funktionen von Referenzpreisen: Fairness oder Legitimation für Lösungsvorschläge

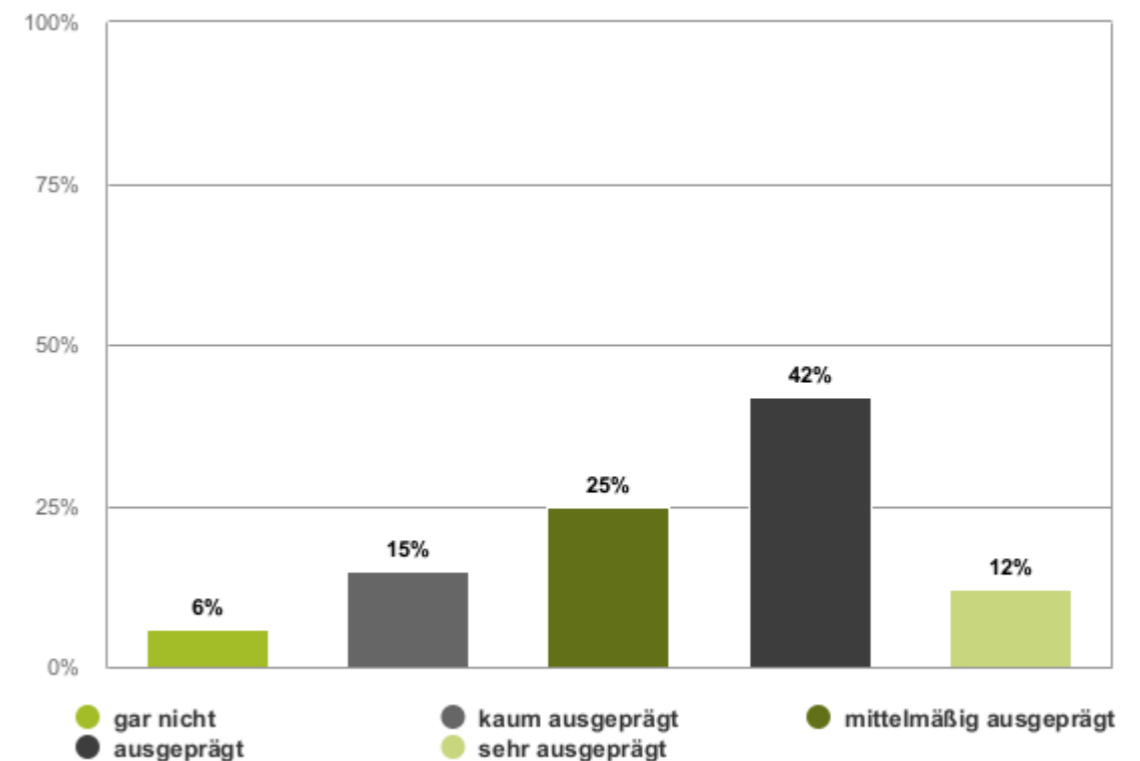
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$

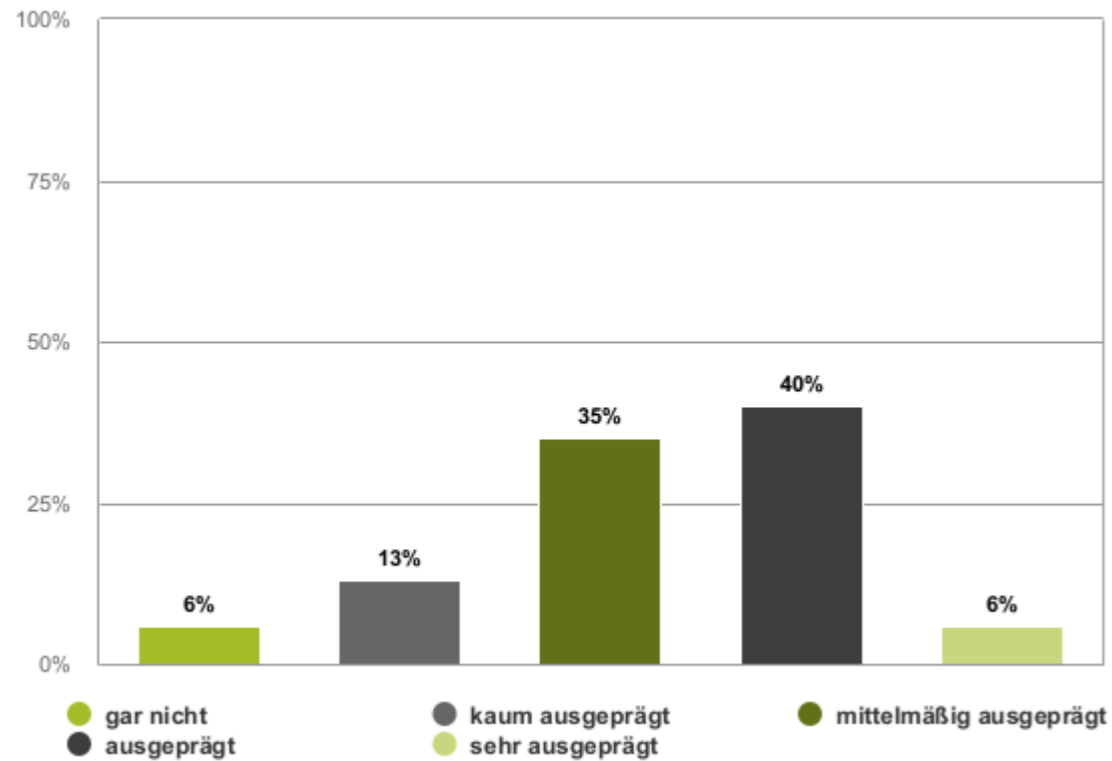


Item: Ich nutze Referenzpreise als Fairness- oder Legitimationskriterien für Lösungsvorschläge.

# Funktionen von Referenzpreisen: Bewertung von Verhandlungslösungen

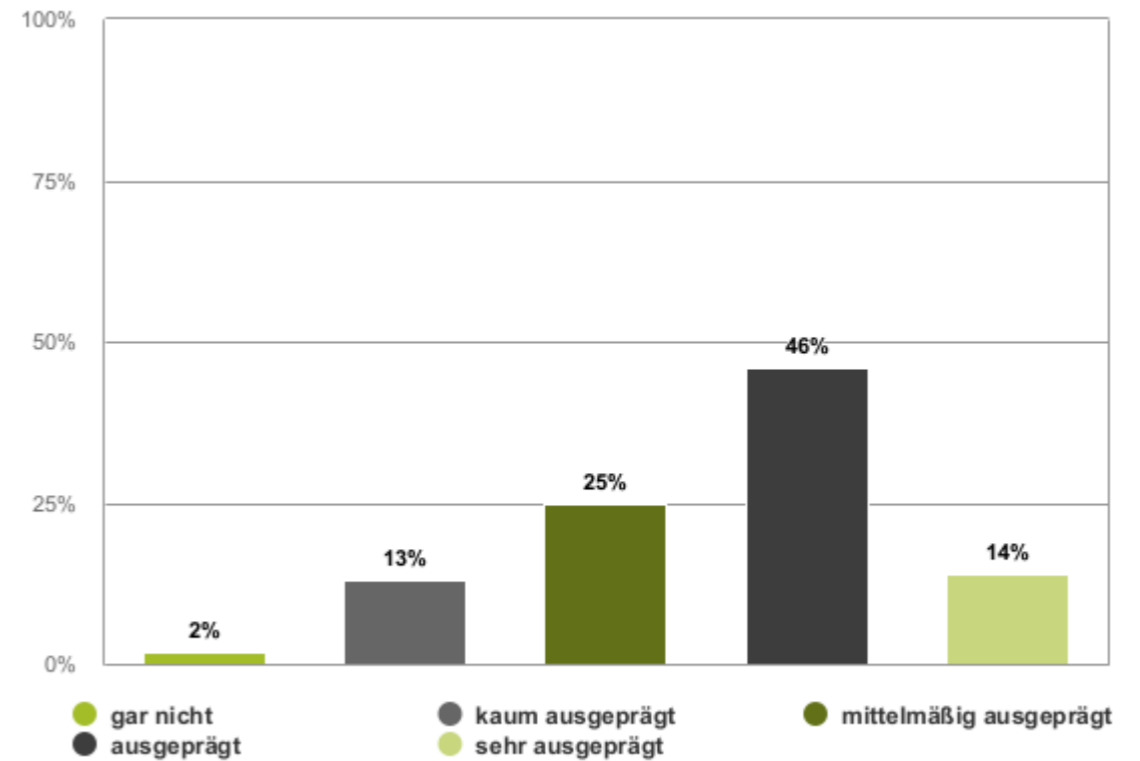
## Verkäufer

$n_{VK} = 110$



## Einkäufer

$n_{EK} = 124$

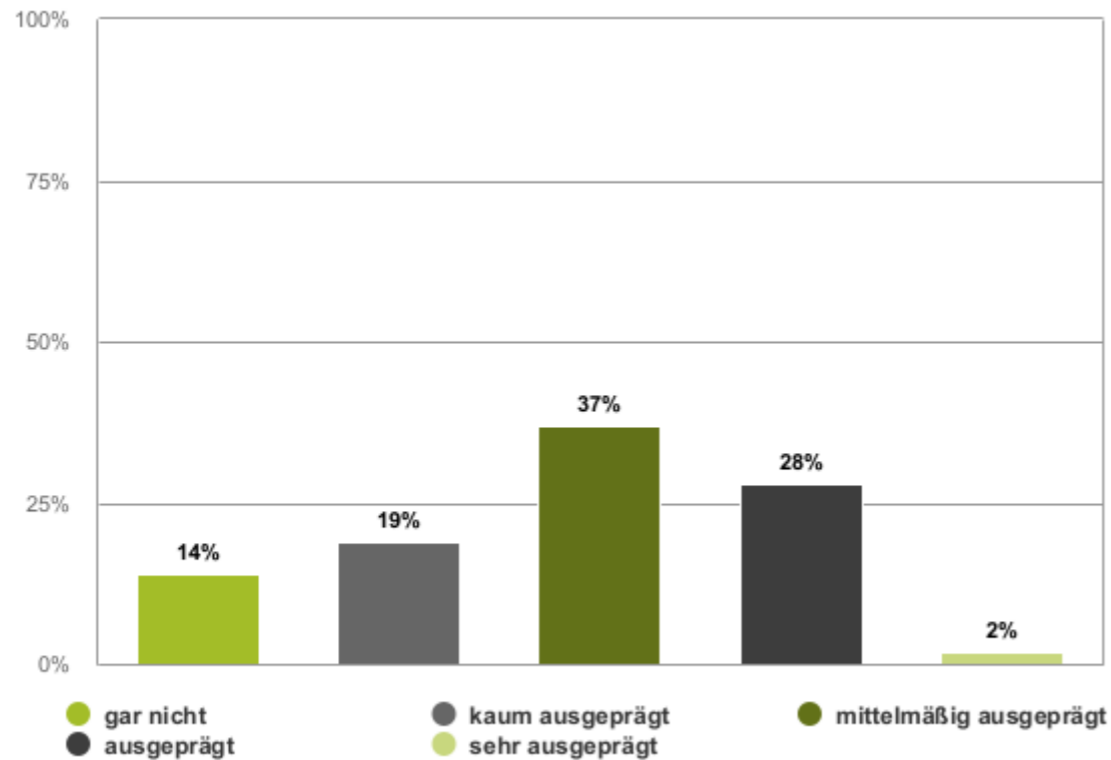


Item: Ich nutze Referenzpreise zur Bewertung von Verhandlungslösungen.

## Funktionen: Regelung künftiger Entwicklungen (z.B. Indexierung/ Preisgleitklauseln)

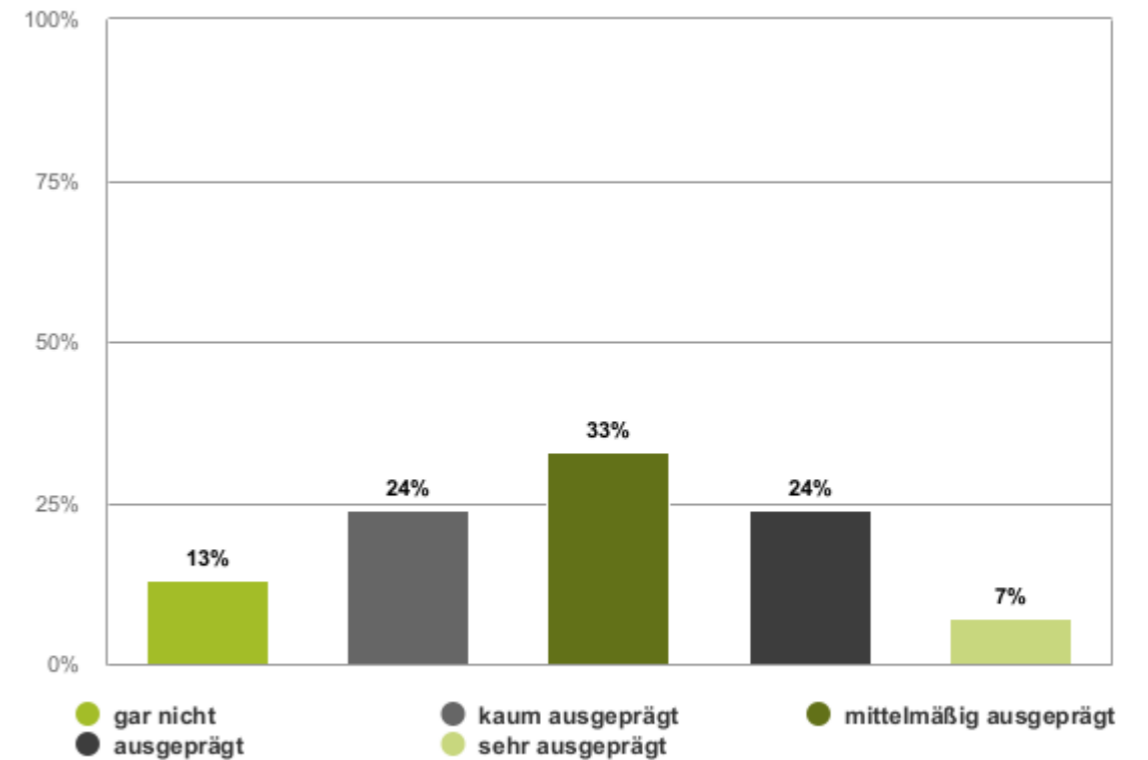
### Verkäufer

$n_{VK} = 110$



### Einkäufer

$n_{EK} = 124$



Item: Ich nutze Referenzpreise zur Regelung künftiger Entwicklungen mit der Gegenseite (z.B. Indexierung, Preisgleitklauseln).

# Korrelation zwischen den Funktionen von Referenzpreisen

## Verkäufer

$n_{VK} = 110$

## Einkäufer

$n_{EK} = 124$

|                           | Transparenz | Bestimmung<br>Zielpreise | Begründung<br>Forderungen | Stärkung<br>Argumente | Fairness/<br>Legimitation | Bewertung<br>Lösungen | Regelung<br>Zukunft |                           | Transparenz | Bestimmung<br>Zielpreise | Begründung<br>Forderungen | Stärkung<br>Argumente | Fairness/<br>Legimitation | Bewertung<br>Lösungen | Regelung<br>Zukunft |
|---------------------------|-------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|---------------------------|-------------|--------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------|
| Transparenz               | 1           |                          |                           |                       |                           |                       |                     | Transparenz               | 1           |                          |                           |                       |                           |                       |                     |
| Bestimmung<br>Zielpreise  | 0,528       | 1                        |                           |                       |                           |                       |                     | Bestimmung<br>Zielpreise  | 0,739       | 1                        |                           |                       |                           |                       |                     |
| Begründung<br>Forderungen | 0,303       | 0,401                    | 1                         |                       |                           |                       |                     | Begründung<br>Forderungen | 0,556       | 0,622                    | 1                         |                       |                           |                       |                     |
| Stärkung<br>Argumente     | 0,370       | 0,356                    | 0,728                     | 1                     |                           |                       |                     | Stärkung<br>Argumente     | 0,545       | 0,602                    | 0,799                     | 1                     |                           |                       |                     |
| Fairness/<br>Legimitation | 0,302       | 0,267                    | 0,451                     | 0,439                 | 1                         |                       |                     | Fairness/<br>Legimitation | 0,372       | 0,489                    | 0,630                     | 0,617                 | 1                         |                       |                     |
| Bewertung<br>Lösungen     | 0,093       | 0,312                    | 0,228                     | 0,264                 | 0,306                     | 1                     |                     | Bewertung<br>Lösungen     | 0,545       | 0,567                    | 0,626                     | 0,574                 | 0,587                     | 1                     |                     |
| Regelung<br>Zukunft       | 0,222       | 0,215                    | 0,411                     | 0,350                 | 0,353                     | 0,266                 | 1                   | Regelung<br>Zukunft       | 0,298       | 0,420                    | 0,472                     | 0,434                 | 0,437                     | 0,564                 | 1                   |

Die Korrelationen zwischen den Funktionen von Referenzpreisen sind durchweg positiv. Auffällig ist, dass die Werte bei Einkäufern deutlich höher ausfallen als bei Verkäufern. Den stärksten Zusammenhang verzeichnen in beiden Gruppen die Funktionen „Begründung von Forderungen“ und „Stärkung der eigenen Argumente“. Sowohl bei Verkäufern als auch bei Einkäufern folgt dann die Korrelation zwischen „Transparenz“ und „Bestimmung von Zielpreisen“. Bei den restlichen Paaren bestehen bei Verkäufern kleine bis mittlere Zusammenhänge, während bei Einkäufern fast nur mittlere bis starke Korrelationen auftreten.[9]

[9] Cohen, 1988



## 4.6 Unterschiede & Gemeinsamkeiten von Einkäufern und Verkäufern bei der Art der Referenzpreise

### **Große Unterschiede:**

- 1. Daten anderer Lieferanten:** 83% Einkäufer vs. 41% Verkäufer
- 2. Abschlüsse in anderen Warengruppen:** 66% vs. 35%
- 3. Börsenpreise:** 74% vs. 55%

### **Geringe Unterschiede:**

- 4. Datenbanken:** 51% Einkäufer vs. 45% Verkäufer
- 5. Daten Verhandlungspartner:** 43% vs. 48 %
- 6. Altpreise:** 81% vs. 77%
- 7. Preis-Indizes:** 41% vs. 37%

### **Keine Unterschiede:**

- 8. Abschlagskalkulation:** 43% Einkäufer vs. 42% Verkäufer
- 9. Aufschlagskalkulation:** 39% vs. 39%

## Unterschiede in den Einschätzungen zwischen Einkäufern und Verkäufern

Folgende wesentliche Unterschiede zwischen Einkäufern und Verkäufern in der Nutzung und Einschätzung von Referenzpreisen lassen sich auf Basis der Ergebnisse dieser Studie identifizieren:

- 1. Häufigkeit der Nutzung:** Einkäufer nutzen Referenzpreise sehr viel häufiger mit 80% (immer/häufig) der Befragten gegenüber nur 55% der Verkäufer
- 2. Referenzpreise im Verhandlungsprozess:** In der Verhandlungsphase und beim Closing werden Referenzpreise von Einkäufern ausgeprägter/sehr viel ausgeprägter genutzt mit 84% bzw. 39% gegenüber den Verkäufern mit 67% und 28%.
- 3. Bestimmung von Zielpreisen oder Preisobergrenzen:** Einkäufer: 81 % sehen Referenzpreise als zentral für die Bestimmung von Preisobergrenzen (ausgeprägt/sehr ausgeprägt). Verkäufer: 61 % nutzen Referenzpreise in diesem Kontext.
- 4. Begründung und Formulierung von Forderungen:** Einkäufer: 82 % verwenden Referenzpreise zur Formulierung von Forderungen (ausgeprägt/sehr ausgeprägt). Verkäufer: 49 % setzen Referenzpreise in diesem Bereich ein.
- 5. Stärkung der Argumente in Verhandlungen:** Einkäufer: 77 % bewerten Referenzpreise als hilfreich zur Stärkung ihrer Argumente (ausgeprägt/sehr ausgeprägt). Verkäufer: 47 % schätzen diese Funktion von Referenzpreisen.
- 6. Bewertung von Verhandlungslösungen:** Einkäufer: 60 % nutzen Referenzpreise für die Bewertung von Verhandlungsergebnissen (ausgeprägt/sehr ausgeprägt). Verkäufer: 46 % tun dies.
- 7. Fairness und Legitimation von Lösungsvorschlägen:** Einkäufer: 56 % setzen Referenzpreise ein, um Fairness zu untermauern oder Lösungen zu legitimieren (ausgeprägt/sehr ausgeprägt). Verkäufer: 47 % verwenden Referenzpreise in diesem Kontext.

Diese Zahlen verdeutlichen die unterschiedlichen Perspektiven und Prioritäten der beiden Gruppen. Einkäufer haben bei der Zielsetzung der Nutzung von Referenzpreisen zur Bestimmung von Zielpreisen, Begründung von Forderungen, der Stärkung der Argumentation, der Bewertung und der Legitimation sehr viel ausgeprägtere Einschätzungen. Einkäufer nutzen Referenzpreise wesentlich häufiger als Verkäufer und schätzen diese in der Verhandlungsphase und beim Abschluss ausgeprägter ein.

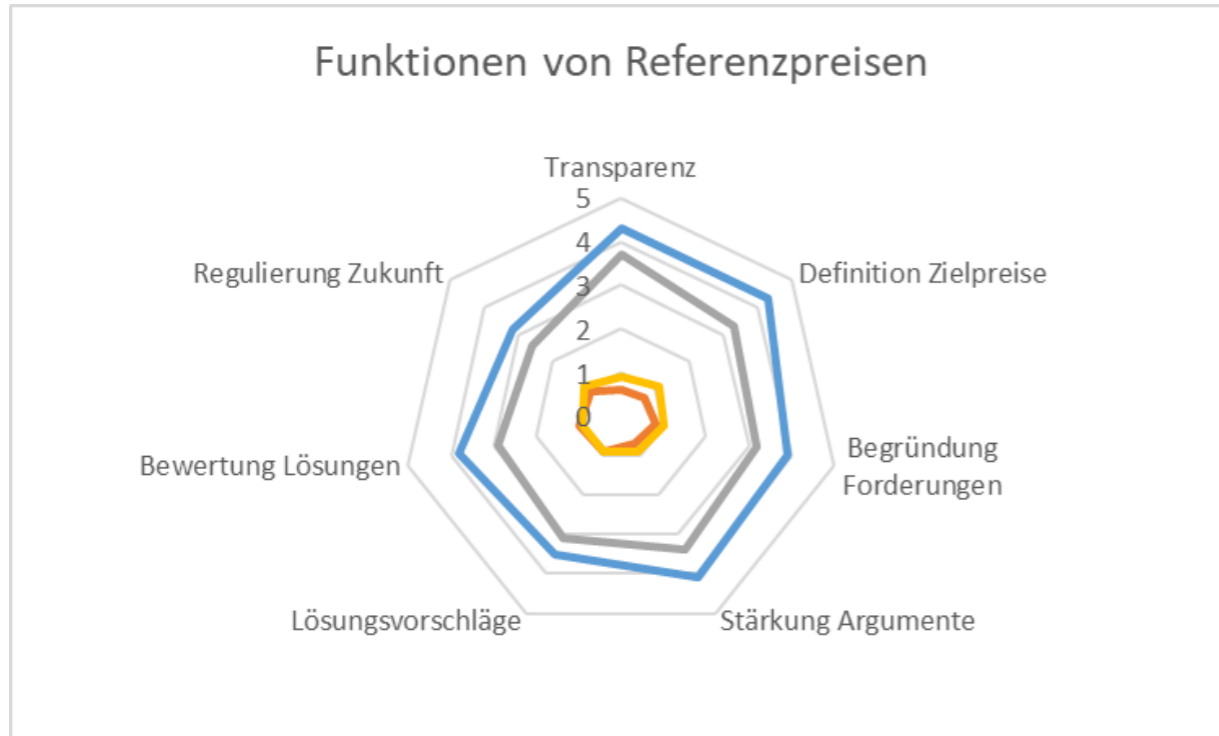
## Gemeinsamkeiten in den Einschätzungen zwischen Einkäufern und Verkäufern

In der Studie zeigen sich folgende Bereiche mit großen Übereinstimmungen in den Einschätzungen von Einkäufern und Verkäufern, unterlegt mit Zahlen:

- 1. Bei der Basis der Verhandlungen** gibt es bei Erfahrungswissen (75% bei Einkäufern vs. 78% bei Verkäufern), bei Daten (76% vs. 74%) und bei Intuition (53% vs. 50%) nur sehr geringe Differenzen.
- 2. Referenzpreise im Verhandlungsprozess:** Bei der Vor- und Nachbereitung von Verhandlungen werden Referenzpreise gleichermaßen ausgeprägt genutzt (Vorbereitung 89% Einkäufer vs. 90% Verkäufer, Nachbereitung 20% vs. 19%)
- 3. Einfluss auf die Transparenz über Marktbedingungen:** Gemeinsame Einschätzung: Referenzpreise tragen dazu bei, die Markttransparenz zu erhöhen. Einkäufer: 73 %. Verkäufer: 75 %.
- 4. Ziel der Regelung künftiger Entwicklungen (z. B. Indexierungen):** Gemeinsame Einschätzung: Referenzpreise werden in Verhandlungen genutzt, um künftige Entwicklungen zu regeln. Einkäufer: 31 %. Verkäufer: 30 %.

Diese Ergebnisse zeigen, dass es insbesondere bei der Basis der Verhandlungen, bei der Nutzung vor und nach Verhandlungen sowie bei der Zielsetzung der Transparenz und der Regelungen zukünftiger Verhandlungen zwischen Einkäufern und Verkäufern keine Differenzen gegeben sind.

## 5. Typisierung der befragten Personen: Zwei Verkäufertypen



Verkäufertyp 1 Heavy User Mittelwert

Verkäufertyp 1 Heavy User Standardabweichung

Verkäufertyp 2 Light User Mittelwert

Verkäufertyp 2 Light User Standardabweichung

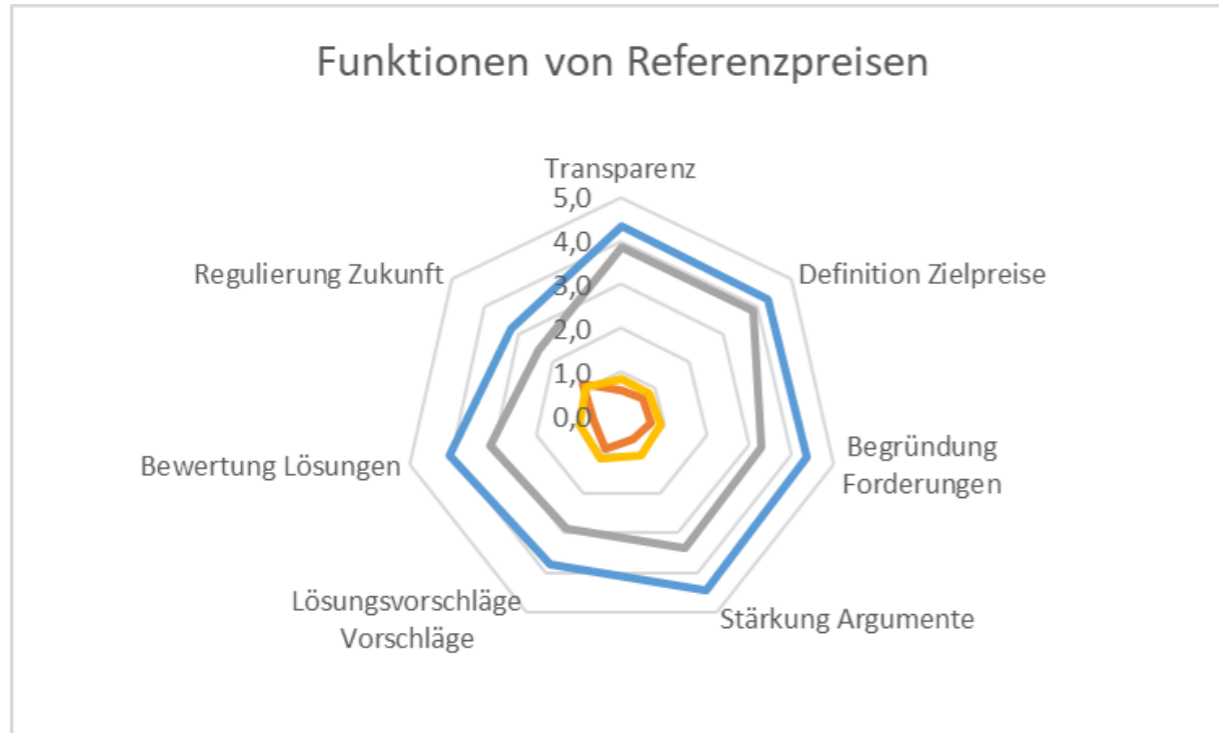
### Methodik der Typisierung von Verkäufern und Einkäufern:

Aufgrund verschieden skalierten Daten (binär, kategorisch, metrisch) im Datensatz wurde eine hierarchische Clusteranalyse mit Ward-Algorithmus durchgeführt. Die Daten wurden vorab standardisiert, damit nicht die Variablen mit hohen Werten (z.B. Alter) stärker eingehen. Die Lösungen (u.a. die hier präsentierte 2er-Lösung) sind nach Elbow-Kriterium und Ansicht des Dendrogramms die logischsten.

### Ergebnisse:

- Verkäufertyp 1 lässt sich wie folgt beschreiben: eher männlich, verlässt sich mehr auf Erfahrung und Daten als Verkäufertyp 2, aber weniger auf Intuition.
- Dieser Typ nutzt Referenzpreise weit häufiger (4,1 vs. 3,3) und greift zudem auf mehr Referenzpreisarten zurück, insbesondere Datenbanken, Ergebnisse aus anderen Abschlüssen, Indizes, Daten von Partnern und Angebote anderer Lieferanten.
- Es fällt auf, dass Verkäufertyp 1 Referenzpreise bei allen 7 Funktionen intensiver einsetzt.
- Verkäufertyp 1 nutzt Referenzpreise stärker in der Verhandlung, beim Abschluss und der Nachbereitung als Typ 2.
- Beide Verkäufertypen weisen ein ähnliches Alter auf (44,4 vs. 43,2 Jahre) und vergleichbare Berufserfahrung (18,1 vs. 17,5 Jahre).

## Zwei Einkäufertypen



Einkäufertyp 1 Heavy User Mittelwert

Einkäufertyp 1 Heavy User Standardabweichung

Einkäufertyp 2 Light User Mittelwert

Einkäufertyp 2 Light User Standardabweichung

### Ergebnisse:

- Einkäufertyp 1 lässt sich wie folgt beschreiben: Ältere und erfahrene Einkäufer (40,5 Jahre Alter im Durchschnitt/ 14,6 Jahre Berufserfahrung), eher männlich.
- Typ 1 verlässt sich nicht mehr auf Erfahrung oder Intuition als Einkäufertyp 2 (35,5 Jahre Alter/9,7 Jahre Erfahrung), dafür aber mehr auf Daten.
- Dieser Typ nutzt viel mehr Quellen von Referenzpreisen, insbesondere Börsenpreise, Datenbanken, Ergebnisse aus anderen Abschlüssen, Indizes, Zeitungsberichte, Daten von Partnern und Angebote von Lieferanten.
- Bei allen 7 Funktionen von Referenzpreisen nutzt Typ 1 diese intensiver. Jedoch ist die Standardabweichung bei Typ 2 etwas größer.
- Auch ist Einkäufertyp 1 häufiger für mehrere Warengruppen zuständig (2,13 WG vs. 1,41 WG), nutzt Referenzpreise zudem eher für alle vier Phasen des Einkaufsprozesses, während Typ 2 sie vor allem in der Vorbereitung und Verhandlung einsetzt.
- Beide Einkäufertypen sind hinsichtlich der Warengruppen nicht Food vs. Non-Food zuzuordnen.

## Besonderheiten 4 möglicher Typen im Verhandlungsprozess

### **HEAVY USER (Typ 1)**

Intensive, ausgeklügelte und konsequente Nutzung von Referenzpreisen:

- Nutzen eine Vielzahl unterschiedlicher Referenzpreise
- Verwenden sie häufig und für verschiedene Funktionen
- Nutzen Referenzpreise intensiv über den gesamten Verhandlungsprozess

#### **Verkäufer:**

- Verkäufer dieses Typs verhandeln eher erfahrungsbasiert und datengestützt.
- Sie sind eher männlich.

#### **Einkäufer:**

- Einkäufer dieses Typs verhandeln eher datenbasiert und verfügen über sehr viel Erfahrung.
- Sie verhandeln für mehr Warengruppen als Light User.

### **LIGHT USER (Typ 2)**

Fundierte und sporadische Nutzung von Referenzpreisen:

- Nutzen eine begrenzte Anzahl unterschiedlicher Referenzpreise
- Verwenden sie weniger häufig und für weniger Funktionen
- Nutzen Referenzpreise primär in der Vorbereitung und zu Beginn der Verhandlung

#### **Verkäufer:**

- Verkäufer dieses Typs verhandeln eher intuitiv.
- Sie nutzen Referenzpreise am häufigsten in der Vorbereitung, um Transparenz herzustellen.

#### **Einkäufer:**

- Die Berufserfahrung dieses Typs ist sehr heterogen.
- Sie nutzen Referenzpreise vor allem zur Zielsetzung und Herstellung von Transparenz.

## 6. Einordnung der Studienergebnisse durch die Praxis

„It is all about data“. „Informationen sind das neue Gold“. „Data-driven first, talent-driven second“. Daten sind aller Munde – Die Studie hat sich mit der Verbreitung der Datennutzung auseinandergesetzt und interessante Schlussfolgerungen offenbart.

Conclusio: Die Studie zeigt deutlich, dass die Nutzung von Daten im Vormarsch ist. Vielleicht noch deutlicher ausgedrückt: Die Nutzung von Daten und damit einhergehend Zahlen und Fakten hat einen signifikanten Einfluss auf das tägliche Business in Ein- und Verkauf erlangt.

Mit Blick auf die verschiedenen Phasen, Funktionen und Absichten wird weitergehend klar: Wenn stellenweise (mehr als) drei von vier Einkäufern ihre Strategie auf Daten fundiert, ist der digitalisierte Verhandlungsansatz ein Must-have geworden. Mit der Corona-Pandemie als Treiber hat sich der Einkauf priorisiert mit der Nutzung von Informationen beschäftigt und diese Nutzung wiederum mehr und mehr in den Mittelpunkt des Mindsets und Aktivitäten gestellt. Die heterogenen Herausforderungen, rund um massive Kosten- und Preissteigerungen für Material, Logistik, Energie und zuletzt inflationsbedingt auch bei den Arbeitskosten, schwappt in Wellen über den Markt, ergo auch über Einkauf hinweg und erzwingt im Rahmen einer fast schon traditionell reaktiven Arbeitsweise nun eine stetige Daten-Sicherheit und Daten-Präparation, um in den genannten Herausforderungen schlussendlich als Aktivpart agieren zu können (und eben weniger nur reagieren zu müssen).



## Einordnung der Studienergebnisse durch die Praxis (Forts.)

In einigen Feldern hingegen unterrepräsentiert, so zeigt es die Studie, ist die Datenverwendung im Verkauf. Sind Kosten- und Preissteigerungen so offensichtlich, dass Diskussionen kaum geführt werden, verbleibt der sorgenvolle Part beim Einkauf. Dessen zunehmende Digitalisierung und Datenaffinität zieht aber bisweilen, so zeigen es die Ergebnisse, schon entsprechende Folgeprozesse bei den Verkäufern nach sich. Ein Ausblick: Je besser der Einkauf mit Daten verschiedenster Güte und Quellen hantiert, desto größer wird auch der Druck auf den Vertrieb, die Argumentationsmuster wasserdichter zu gestalten. Wie die Studie zeigt, so sind die genutzten Quellen ähnlich bis gleich, auch im Maße, allerdings agieren die beiden Zielgruppen je nach Drucklevel umfassender und proaktiver. Spannend bleibt die Frage, wann der Vertrieb die Zeichen der Zeit erkennt, und den nächsten digitalen Sprung schafft, um von der Talent- auf die Daten-Ebene zu gelangen.

Der tägliche Blick in die Einkaufs- und Vertriebsabteilungen zeigt uns, der costdata GmbH, dass Talente durch valide Daten und stringente, nachvollziehbare, ebenso entemotionalisierte Verhandlungsstrategien zu besseren Ergebnissen gelangen, die deutliche Wettbewerbsvorteile nach sich ziehen. Die Studie belegt dies mit Zahlen – Wir wissen, wovon wir sprechen. Auf dem Weg zu einer daten-orientierten Organisation stehen wir gerne als kompetenter Partner zu Verfügung – Nicht nur in dieser Studie.

Tobias Uding, Head of Sales Costdata GmbH





## 7. Handlungsempfehlungen für Verkäufer und Einkäufer

### 1. Auf individueller Ebene:

Referenzpreise sind vielschichtig, sie sind über den gesamten Verhandlungsprozess hinweg relevant und erfüllen zahlreiche Funktionen. Verhandelnde Personen können die Studienergebnisse nutzen, um ihre Entscheidungsfindung zu unterstützen. In der Vorbereitung helfen Referenzpreise bspw. dabei, sich Transparenz zu verschaffen und realistische Preise zu identifizieren. Im Laufe der Verhandlung sind sie zum Beispiel hilfreich, um vor der Anwendung risikobehafteter Strategien (z.B. beim Einsatz von Ultimaten) zu prüfen, ob die in Frage kommende Strategie auch dann noch angemessen wäre, wenn ein anderer Referenzpreis als Vergleichsmaßstab herangezogen wird.[10]

### 2. Am Verhandlungstisch:

In der Auseinandersetzung am Verhandlungstisch, versetzen unsere Ergebnisse Verkäufer und Einkäufer in die Lage, geeignete Referenzpreise zu wählen, mit den die Gegenseite gezielt beeinflusst werden kann oder anhand derer sich Beeinflussungsversuche des Verhandlungspartners effektiv abwehren lassen. Zum Beispiel könnten Verkäufer solche Referenzpreise nutzen, die ihre Preisvorschläge als Gewinne für Einkäufer darstellen, um die Erfolgsaussichten ihres Angebots darüber zu erhöhen (Ergebnis-Framing).[11] Referenzpreise tragen zudem dazu bei, Forderungen zu legitimieren und den Umgang mit künftigen Entwicklungen zu reglementieren (z.B. über Preisgleitklauseln).

### 3. In der Interaktion mit Mitarbeitenden in Ein- und Verkauf:

Vorgesetzte in Ein- und Verkauf können die Ergebnisse dieser Studie heranziehen, um ihren Anforderungen als Führungskraft gerecht zu werden. Im Laufe der Verhandlung könnten sich Führungskräfte auf Referenzpreise fokussieren, die als ambitioniert gelten, um den Verhandlungserfolg der ihnen unterstellten Mitarbeitenden positiv zu beeinflussen (Motivationsfunktion). Weil schwer zu erreichende Ziele die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns erhöhen, könnten Vorgesetzte nach Abschluss der Verhandlung ihren bewusst Referenzpreis wechseln, um die erreichten Verhandlungsergebnisse ihrer Mitarbeitenden im Vergleich zu einer angemessenen Benchmark beurteilen (Feedbackfunktion).

[10] Malhotra & Bazerman, 2007, [11] Neale & Bazerman, 1992

## 8. Fazit

Die Studie zeigt die zentrale Bedeutung von Referenzpreisen in Preisverhandlungen der Konsumgüterbranche. Zusammenfassend lassen sich die Forschungsfragen wie folgt beantworten:

### **1. Welche Arten von Referenzpreisen nutzen Verhandlungsführer aus Einkauf und Vertrieb vorwiegend?**

Einkäufer greifen verstärkt auf Angebotspreise alternativer Lieferanten, Preise aus früheren Verhandlungen und Börsenpreise zurück, während Verkäufer sich in erster Linie auf die erzielten Preise in früheren Verhandlungen konzentrieren und Börsen- bzw. Rohstoffpreise nutzen. Einkäufer verwenden ein breiteres Spektrum an Referenzpreisen als Verkäufer und nutzen diese zudem häufiger.

### **2. In welchen Phasen des Verhandlungsprozesses kommen Referenzpreise zum Einsatz?**

Die Nutzung von Referenzpreisen nimmt im Laufe des Verhandlungsprozesses kontinuierlich ab. Circa 9 von 10 Verhandlern auf beiden Seiten nutzen Referenzpunkte in der Vorbereitung. In der Verhandlungsführung greifen Einkäufer weit stärker auf Referenzpreise zurück als Verkäufer. Beim Abschluss verwendet die Mehrheit der Verkäufer und Einkäufer keine Referenzpreise. In der Nachbereitung verwendet nur noch knapp 20% Referenzpreise.

### **3. Welchen Nutzen erfüllen Referenzpreise in Preis-Verhandlungen?**

Referenzpreise dienen in erster Linie zur Schaffung von Transparenz und Festlegung von Ziel- und Preisgrenzen. Für Einkäufer sind sie zu dem sehr relevant, um Forderungen zu legitimieren und Argumente zu stärken. Zur Regelung künftiger Entwicklungen werden Referenzpreise auf beiden Seiten nur selten herangezogen.

### **4. Lassen sich bei Verkäufern und Einkäufern Typen mit homogenen Einschätzungen identifizieren?**

Ja, es wurden zwei Typen sowohl bei Einkäufern als auch bei Verkäufern identifiziert:

**Typ 1 ("Heavy User"):** Datengetrieben, vielseitig in der Referenzpreisnutzung und konsequent in allen Verhandlungsphasen.

**Typ 2 ("Light User"):** Selektive Verwendung einzelner Referenzpreisarten und weniger intensive Nutzung.

## 9. Limitationen & Ausblick

### Limitationen

**Stichprobengröße und -zusammensetzung:** Die Befragung beschränkte sich auf 234 Personen und konzentrierte sich auf die Konsumgüterbranche. Die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Branchen ist dadurch begrenzt. Die Studie ist nicht repräsentativ.

**Subjektive Einschätzungen:** Die Antworten basieren auf der Selbstauskunft der befragten Personen, was zu Verzerrungen führen kann.

**Untersuchungshorizont:** Die Studie berücksichtigt keine dynamischen Veränderungen, die sich in langfristigen Verhandlungsbeziehungen oder durch externe Faktoren wie Marktinstabilitäten ergeben können.

### Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

**Branchenübergreifende Analysen:** Zukünftige Studien könnten die Nutzung von Referenzpreisen in anderen Branchen untersuchen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten herauszuarbeiten.

**Langfristige Verhandlungsstrategien:** Eine Untersuchung, wie Referenzpreise in langfristigen (vs. einmaligen) Geschäftsbeziehungen und dynamischen (vs. eher statischen) Marktbedingungen genutzt werden, könnte wertvolle Einblicke liefern.

**Technologische Unterstützung:** Der Einfluss digitaler Tools auf die Nutzung und Effektivität von Referenzpreisen sollte untersucht werden, insbesondere im Kontext zunehmender Automatisierung und KI-gestützter Verhandlungssysteme.

**Kulturelle Unterschiede:** Eine international vergleichende Studie könnte kulturelle Einflüsse auf die Nutzung von Referenzpreisen aufzeigen.

## 10. Referenzen

- [1] Koop, G.J. und Johnson, J.G. (2012), The use of multiple reference points in risky decision making, *Journal of Behavioral Decision Making*, 25(1), S. 49–62
- [2] Kahneman, D. (1992), Reference points, anchors, norms, and mixed feelings, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(2), S. 296–312
- [3] Raiffa, H. (1982), *The Art and Science of Negotiation*, Harvard University Press
- [4] Fisher, R. und Ury, W. (1981), *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Houghton Mifflin
- [5] Kahneman, D. und Tversky, A. (1979), Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk, *Econometrica*, 47, S. 263–291
- [6] Larrick, R.P., Heath, C. und Wu, G. (2009), Goal-Induced Risk Taking in Negotiation and Decision Making, *Social Cognition*, 27(3), S. 342–364
- [7] Gimpel, H. (2007), Loss Aversion and Reference-Dependent Preferences in Multi-Attribute Negotiations, *Group Decision and Negotiation*, 16(4), S. 303–319
- [8] Cohen, J. I. S. B. N. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. Auflage)
- [9] Malhotra, D. und Bazerman, M. (2007). *Negotiation genius*, Bantam
- [10] Neale, M.A. und Bazerman, M. (1992), Negotiating rationally, *Academy of Management Perspectives*, 8(3). S. 42-51

## Kontakt

Prof. Dr. Carsten Kortum  
Studiengangsleiter BWL- Handel  
DHBW Heilbronn  
Bildungscampus 4, D-74076 Heilbronn  
Tel.: 07131-1237172 oder Mobil: 0172-4145223  
E-Mail: [carsten.kortum@heilbronn.dhbw.de](mailto:carsten.kortum@heilbronn.dhbw.de)  
[www.heilbronn.dhbw.de](http://www.heilbronn.dhbw.de)  
[www.handel-dhbw.de](http://www.handel-dhbw.de)

Prof. Dr. Michel Mann  
Professor BWL- Handel  
DHBW Heilbronn  
Bildungscampus 4, D-74076 Heilbronn  
Tel.: 07131-12324552  
E-Mail: [michel.mann@heilbronn.dhbw.de](mailto:michel.mann@heilbronn.dhbw.de)  
[www.heilbronn.dhbw.de](http://www.heilbronn.dhbw.de)  
[www.handel-dhbw.de](http://www.handel-dhbw.de)



# DHBW Heilbronn



Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland. Gegründet am 1. März 2009 führt sie das seit über 40 Jahren erfolgreiche duale Prinzip der früheren Berufsakademie Baden-Württemberg fort. Mit mehr als 35.000 Studierenden ist die DHBW die größte Hochschule des Landes.

Die DHBW Heilbronn ist das jüngste Mitglied unter dem Dach der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. 2010 gegründet, hat sie sich mit ihrem einmaligen Studienangebot zur ersten Adresse für die Lebensmittelbranche entwickelt. Über 1.600 Studierende sind derzeit in den BWL-Studiengängen Retail Management (B.A.), Dienstleistungsmanagement (B.A.), Food Management (B.A.), Digital Commerce Management (B.A.) sowie in den Studiengängen Wirtschaftsinformatik (B. Sc.), Data Science und künstliche Intelligenz Smart Operations Management (B. Sc.), BWL-Technical Management/ Wertstoff & Recyclingmanagement (B.A.) und Wein – Technologie – Management (B.Sc.) in Kooperation mit der LVWO Weinsberg eingeschrieben.

Als aktive Gestalterin der Wissensstadt Heilbronn befindet sich die Studienakademie auf dem modernen Bildungscampus der Dieter Schwarz Stiftung und verfügt über ein State-of-the-Art Laborzentrum, das DHBW Sensoricum. Gemeinsam mit über 850 Dualen Partnern bildet die DHBW Heilbronn im dreimonatigen Wechsel zwischen Theorie und Praxis in drei Jahren akademischen Nachwuchs aus.