DHBW Heilbronn
Duale Hochschule Baden-Württemberg

Referenzpreise in Verhandlungen: Wie sie unsere Wahrnehmungen und Entscheidungen beeinflussen

Prof. Dr. Carsten Kortum
Prof. Dr. Michel Mann

Deep Dive, 12. Febr. 2025

DHBW Heilbronn

Ein heißer Tag am Strand

Sie liegen am Strand. Es hat ca. 40°C im Schatten. Sie haben nur Wasser dabei, verspüren aber in der letzten Stunde ein großes Verlangen nach einem kühlen Bier (o.ä.).

Ihre Urlaubsbegleitung hat sich auf den Weg gemacht, um diesen Wunsch zu befriedigen.

Da ruft er/sie an…

Experiment adaptiert von Richard Thaler, Mental Accounting and Consumer Choice, Marketing Science, 2008

Bild: Goldner Fashion

Auflösung: Ein heißer Tag am Strand

Gruppe 1:
Ihre Urlaubsbegleitung hat nach langer Suche einen *kleinen Supermarkt* gefunden.

Eine gekühlte Flasche Bier* kostet dort 5,00 Euro.

Aufgrund eines Feiertags haben alle anderen Geschäfte geschlossen.

Möchten Sie eine Flasche kaufen?

Gruppe 2:
Ihre Urlaubsbegleitung hat nach langer Suche die *Bar eines 5-Sterne-Hotels* gefunden.

Eine gekühlte Flasche Bier* kostet dort 5,00 Euro.

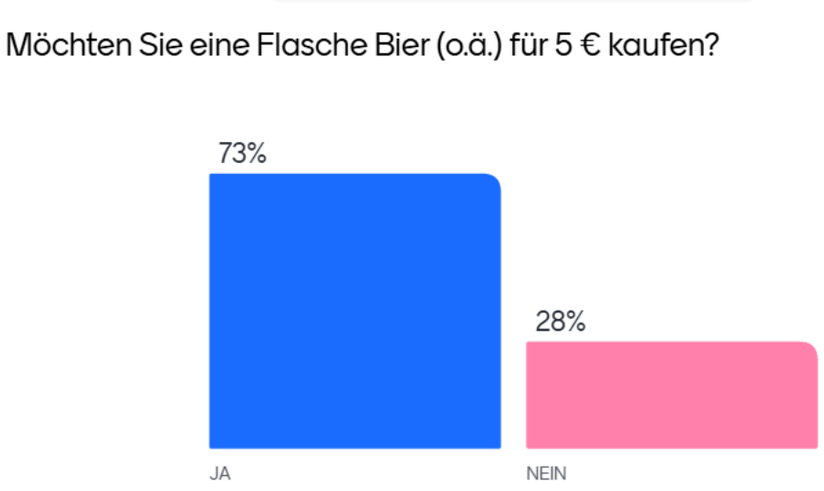
Aufgrund eines Feiertags haben alle anderen Geschäfte geschlossen.

Möchten Sie eine Flasche kaufen?

Auflösung: Ein heißer Tag am Strand

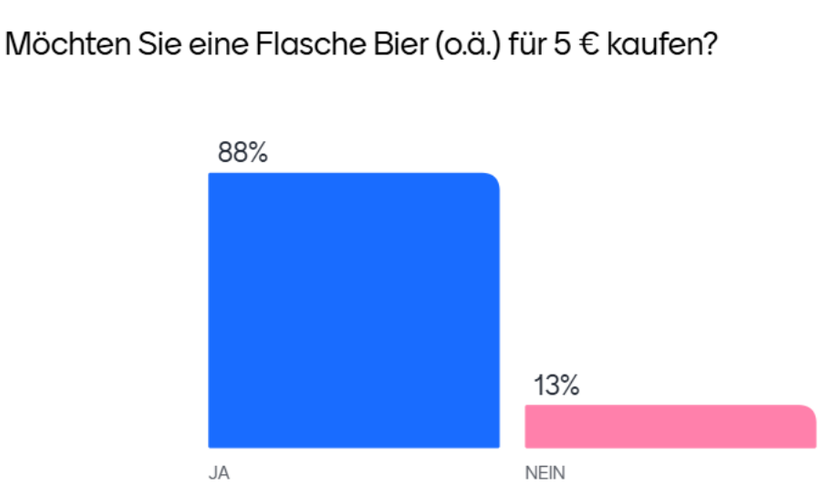
Gruppe 1: Supermarkt

73% der Teilnehmer hätten gekauft



Gruppe 2: Hotel

88% der Teilnehmer hätten gekauft



Interpretation: Der Referenzpreis für eine Flasche Bier (Was ist ein angemessener Preis?) dürfte davon abhängen, wo Ihre Urlaubsbegleitung einkauft. Im Originalexperiment von Thaler (2008) lag die durchschnittliche Preisobergrenze (Reservationspreis) für den Supermarkt bei $1,50 und für das Hotel bei $2,65. Die Kaufbereitschaft ist daher beim Hotel (Gruppe 2) höher.

Referenzpreise in Verhandlungen

Referenzpreise sind relevante preisliche Bewertungsmaßstäbe, die zur Beurteilung von Verhandlungsergebnissen herangezogen werden (in Anlehnung an Kahneman, 1992)

Zwei Beispiele aus der Literatur:

- Reservationspreise (Raiffa, 1982)
- Beste Alternative (BATNA, Fisher & Ury, 1981)

Agenda

1. Zielsetzung und Forschungsfragen
2. Methode
3. Ergebnisse
4. Typisierung der befragten Personen
5. Handlungsempfehlungen
6. Fazit

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. Methode

Untersuchungsdesign

Stichprobe

$n = 234$
$n_{VK} = 110$
$n_{EK} = 124$

VK: Verkäufer
EK: Einkäufer

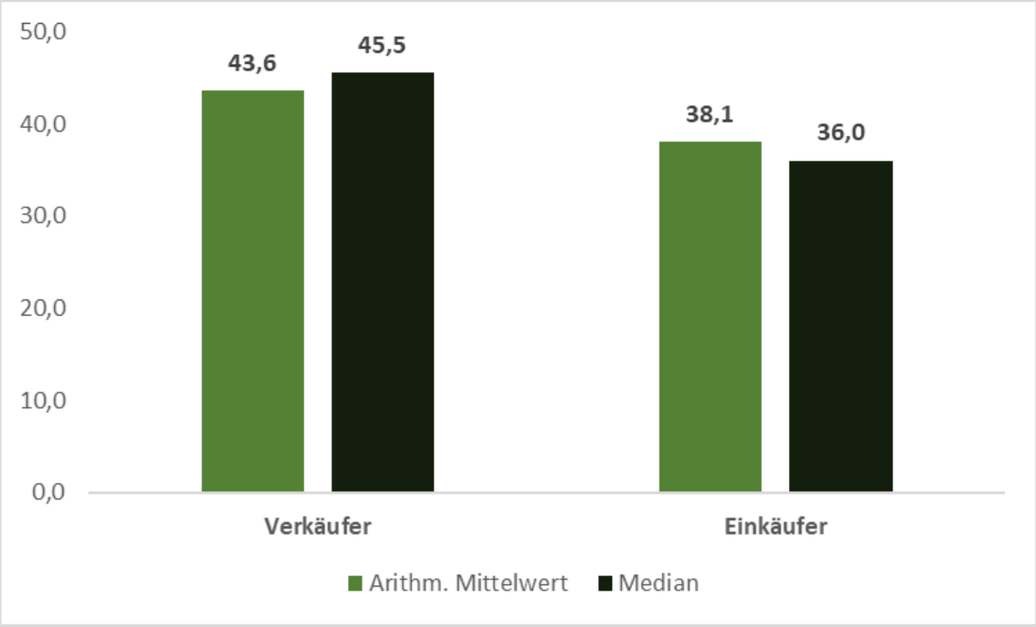
Analytische Methode

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.

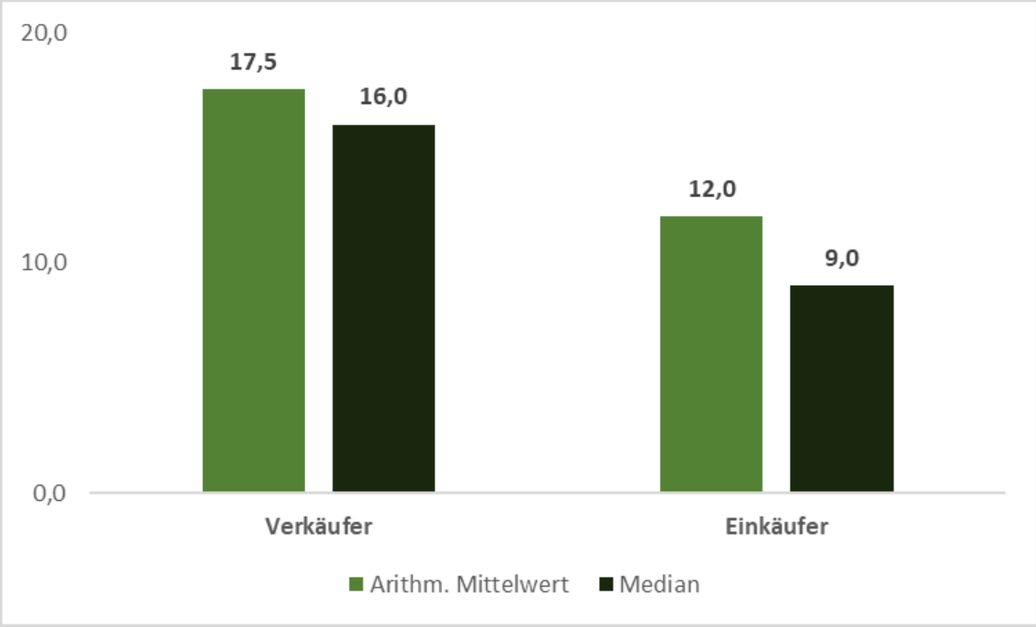
Stichprobe. Alter und Berufserfahrung der befragten Personen

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)

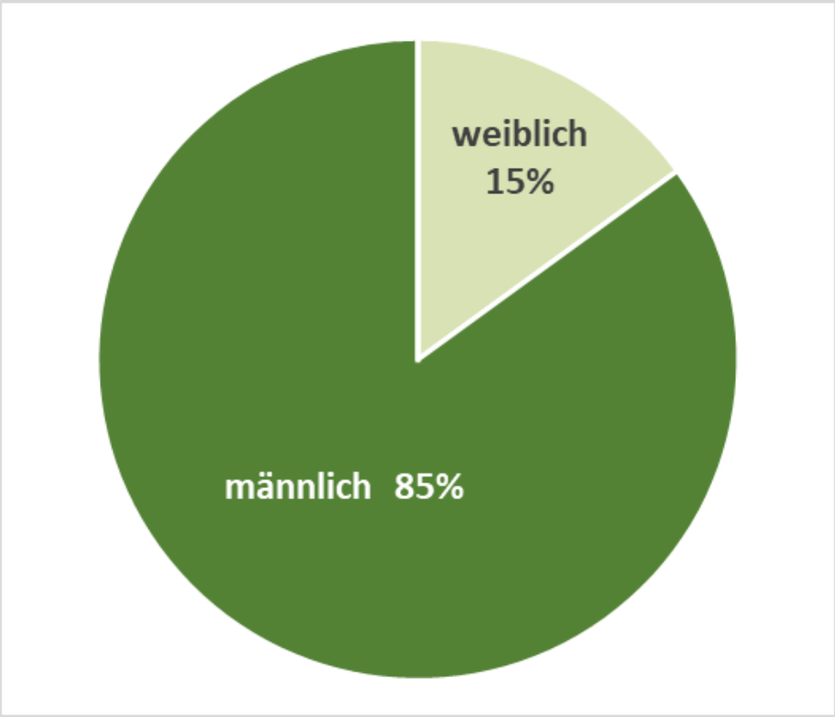


Der durchschnittliche Berufserfahrung von Verkäufern liegt bei 17,5 Jahren, die der Einkäufer bei 12 Jahren. Die Medianwerte liegen mit 16,0 und 9,0 Jahren darunter.

Geschlecht der befragten Personen

Verkäufer

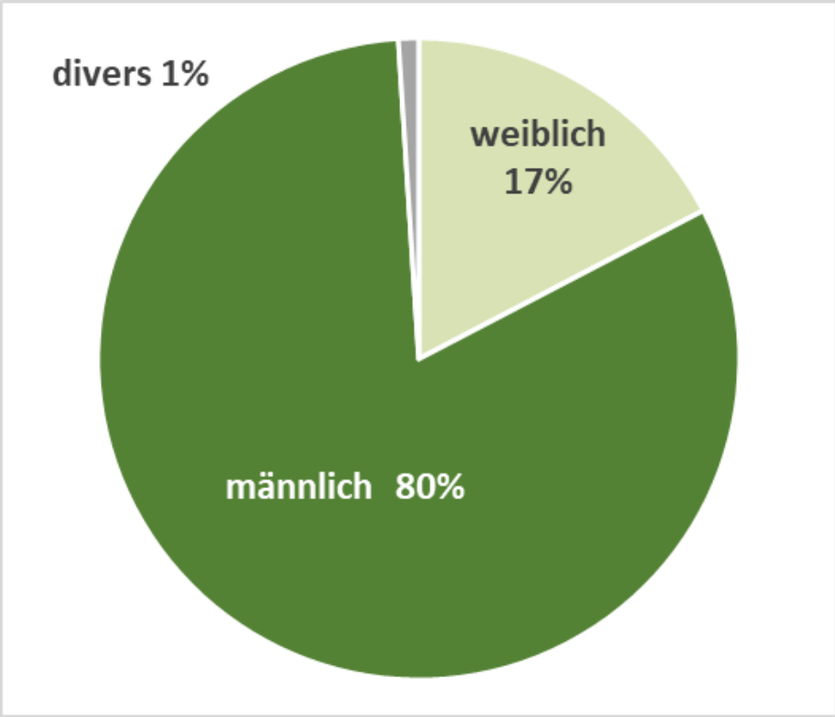
$n_{VK} = 110$



85% der Befragten sind männlich, 15% weiblich.

Einkäufer

$n_{EK} = 124$

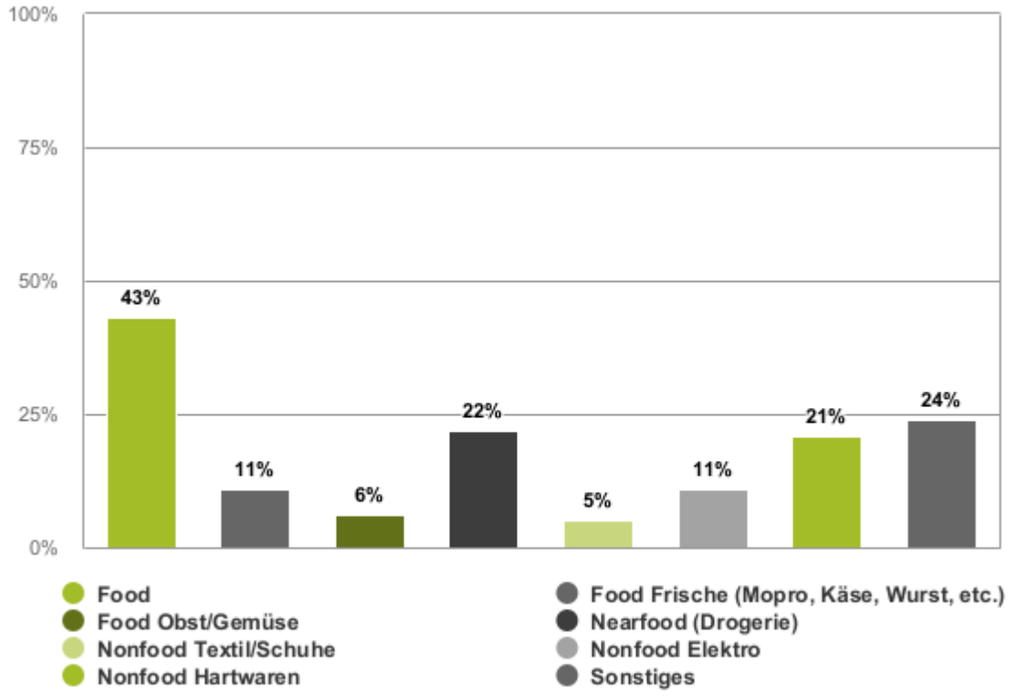


80% der Befragten sind männlich, 17% weiblich, 1% divers.

Warengruppenverantwortung der befragten Personen

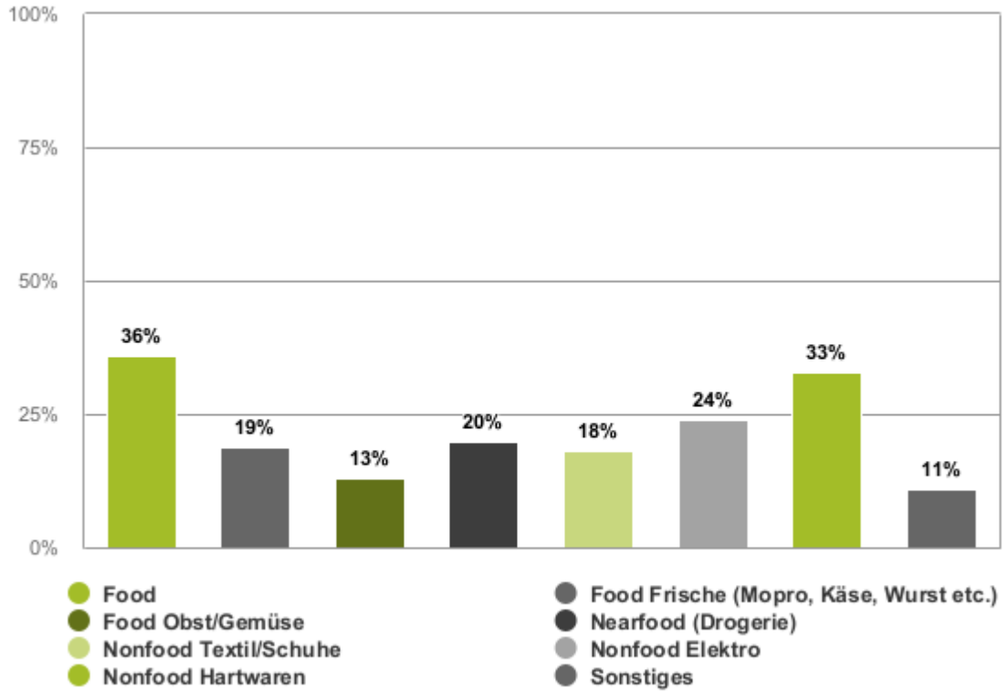
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

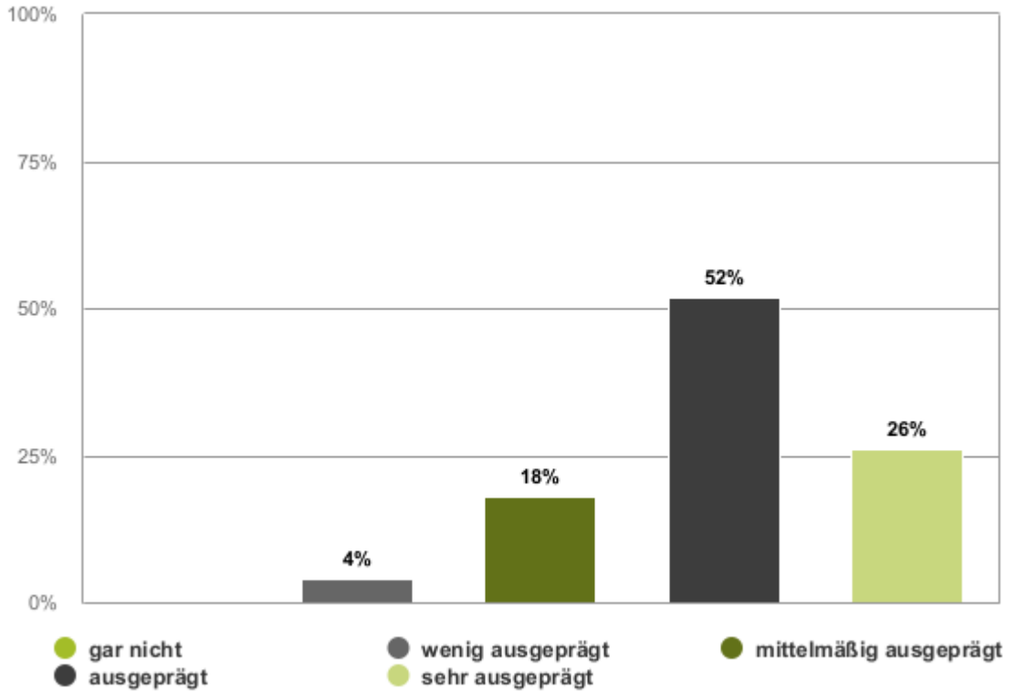
n_{EK} = 124



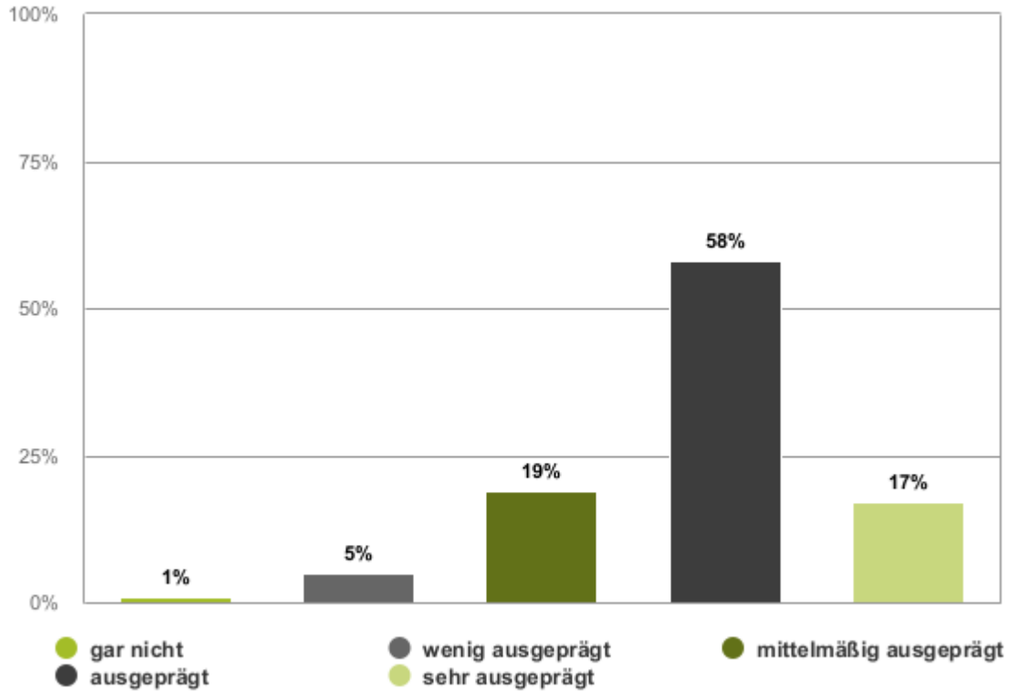
Frage: Für welche Produktkategorien sind Sie vertrieblich tätig? (Mehrfachnennungen möglich)

3. Ergebnisse
Verhandlungsbasis. Erfahrungswissen

Verkäufer
n_{VK} = 110



Einkäufer
n_{EK} = 124

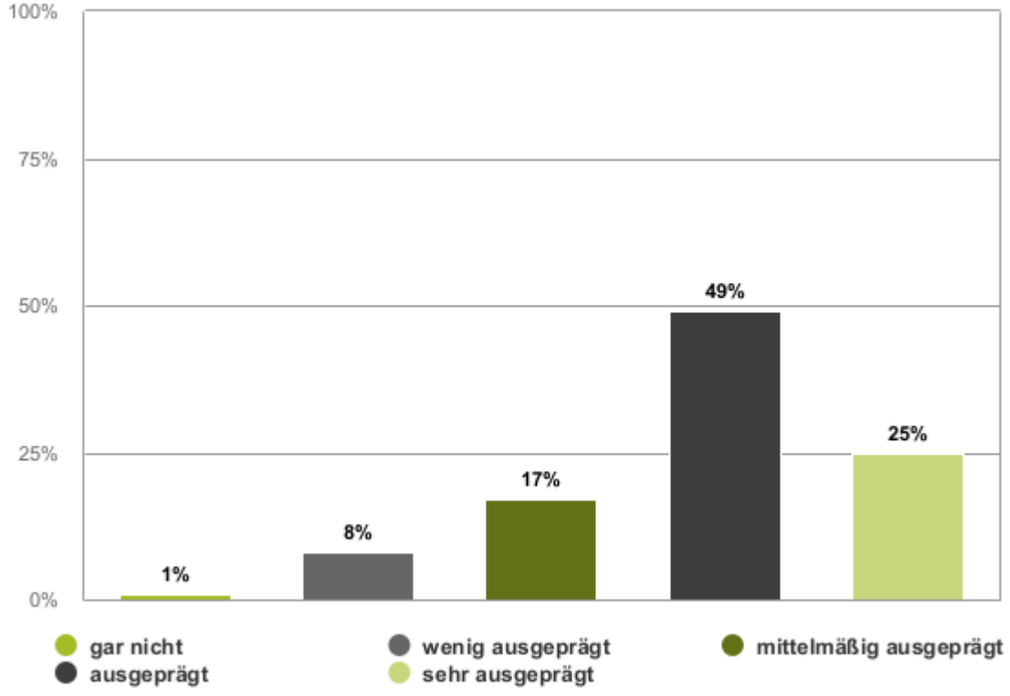


Frage: Inwieweit verhandeln Sie auf Basis von Erfahrungswissen?

Verhandlungsbasis Daten

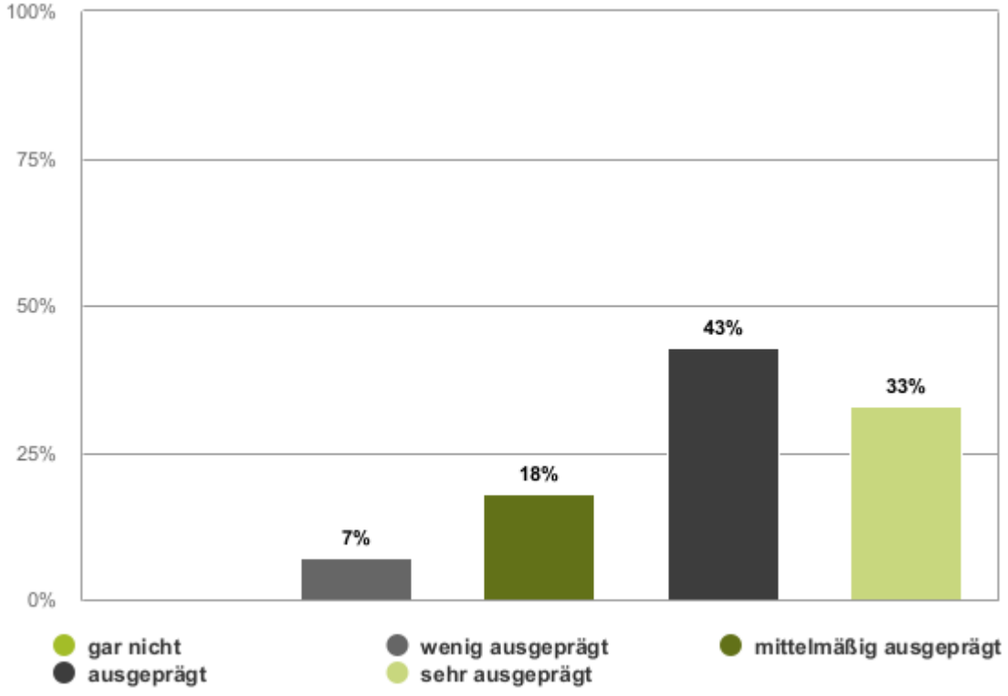
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

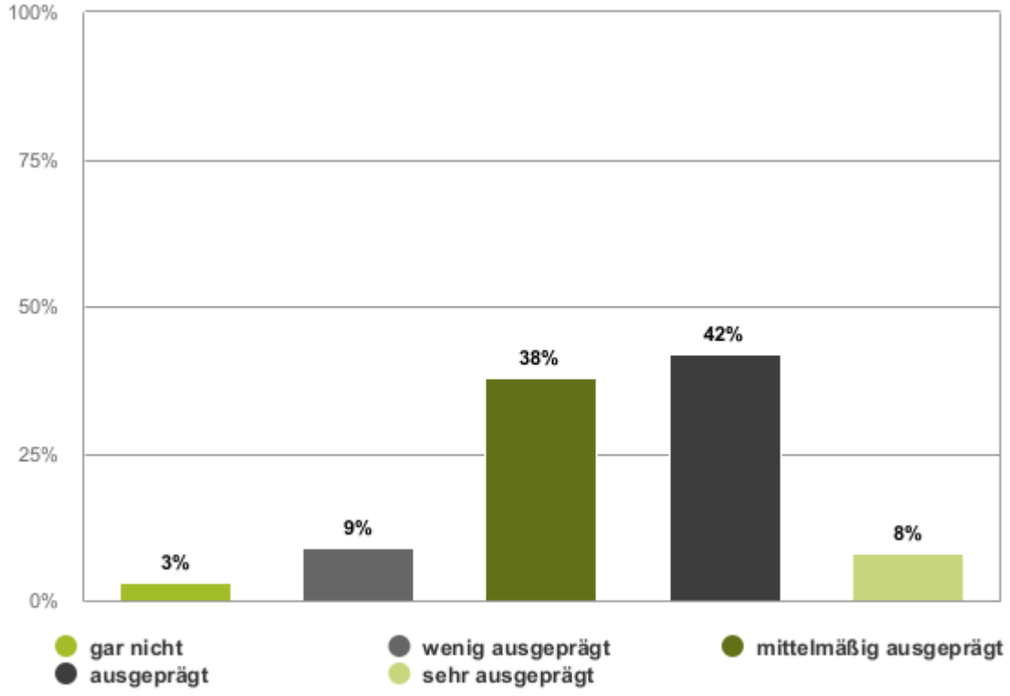


Frage: Inwieweit verhandeln Sie datengestützt bzw. datengetrieben?

Verhandlungsbasis Intuition

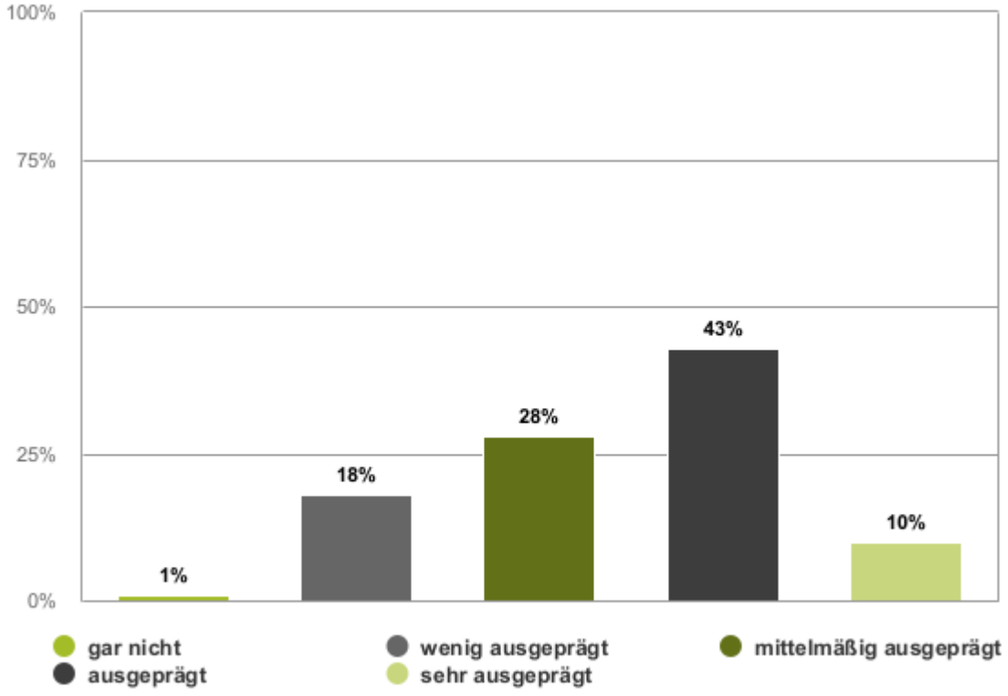
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

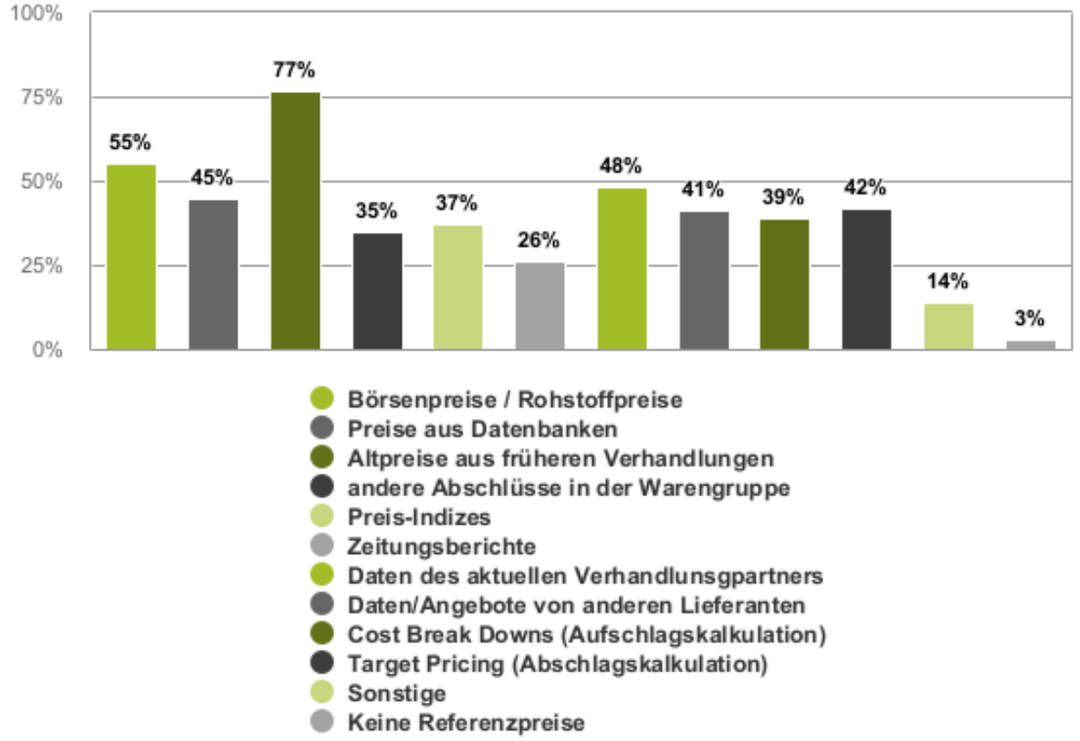


Frage: Inwieweit verhandeln Sie intuitiv?

Arten von Referenzpreisen

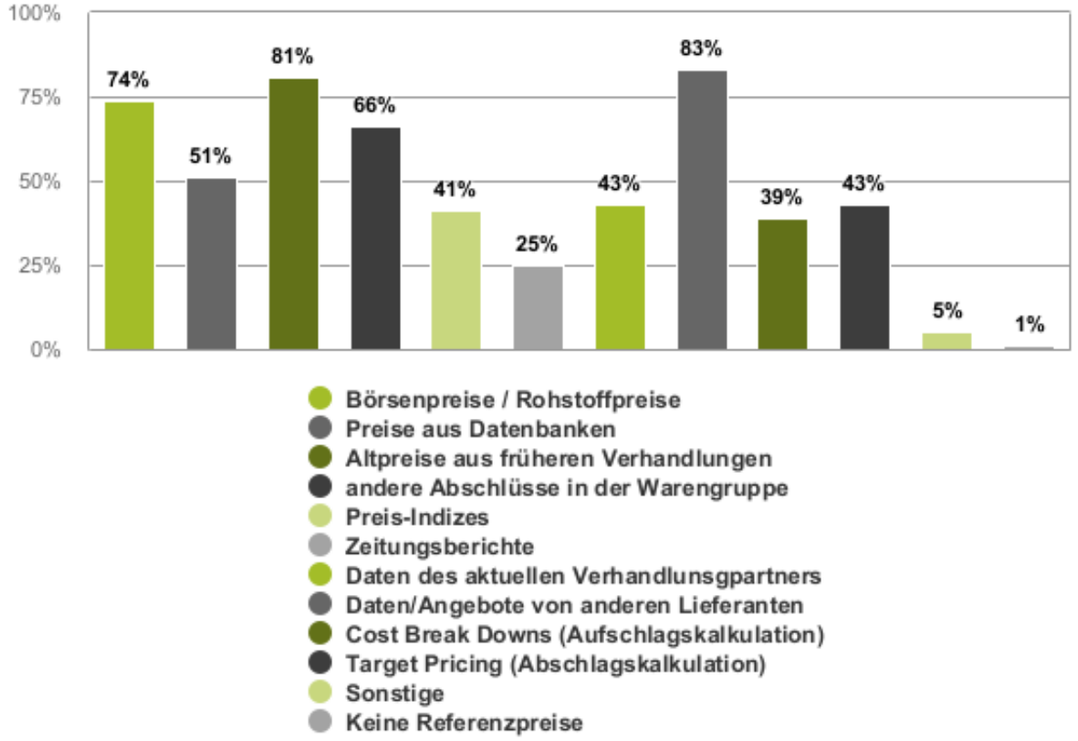
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

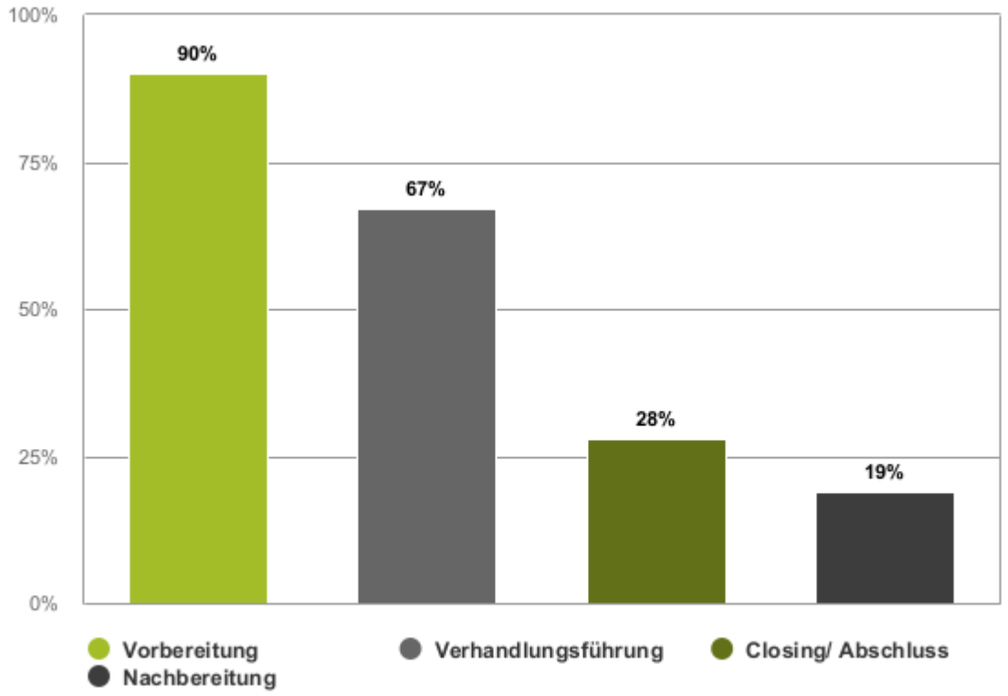


Frage: Welche Referenzpreise/ Benchmarks verwenden Sie in Preis-Verhandlungen?

Nutzung von Referenzpreisen im Verhandlungsprozess

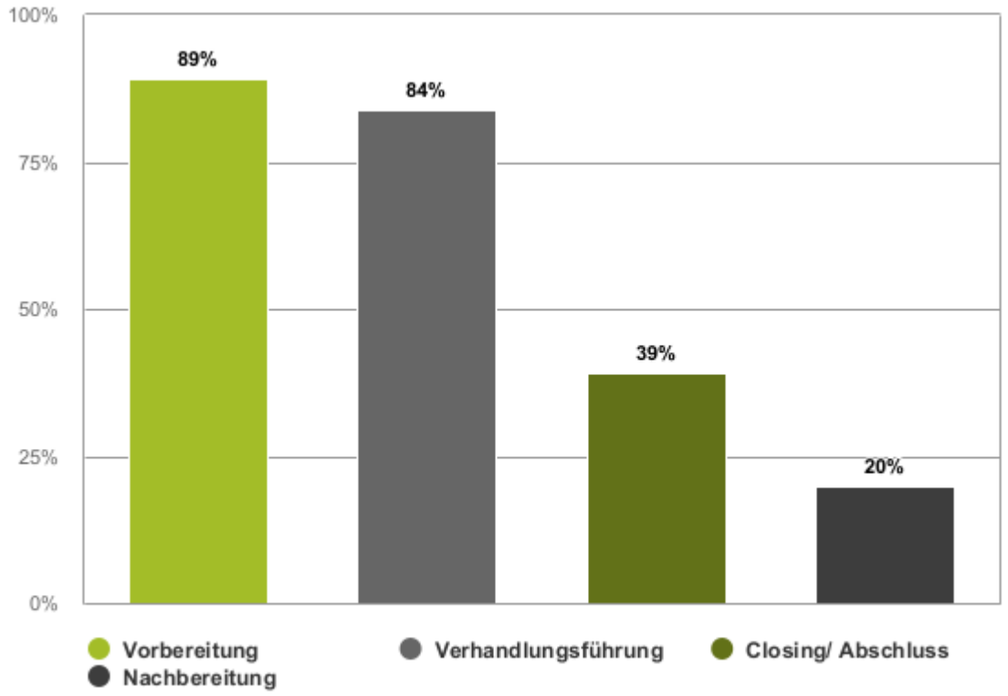
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

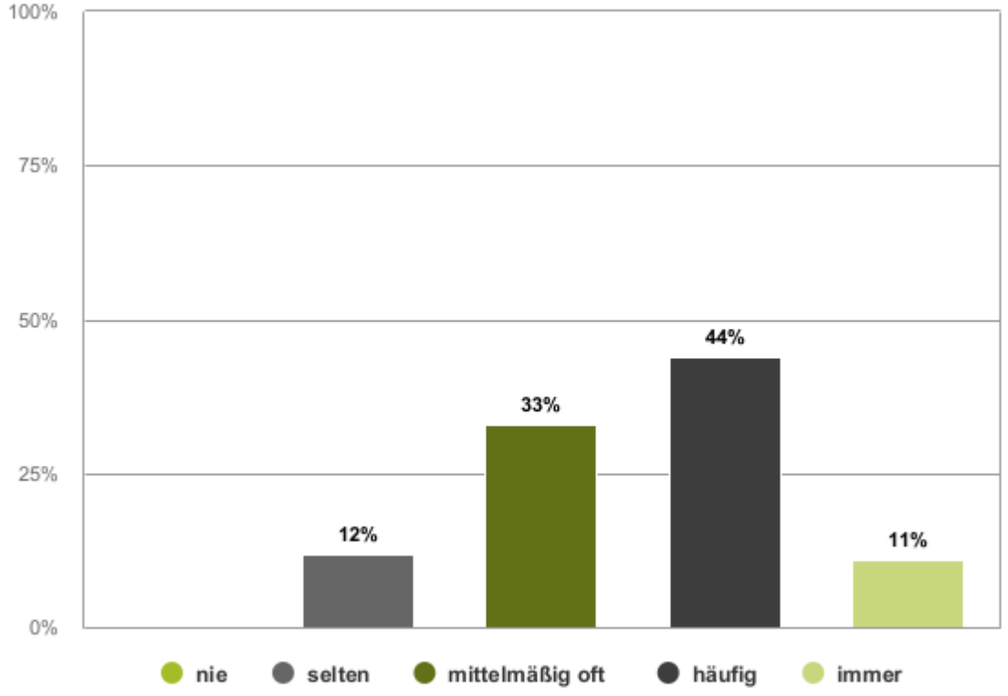


Frage: Wann nutzen Sie Referenzpreise im Verhandlungsprozess?

Häufigkeit der Nutzung

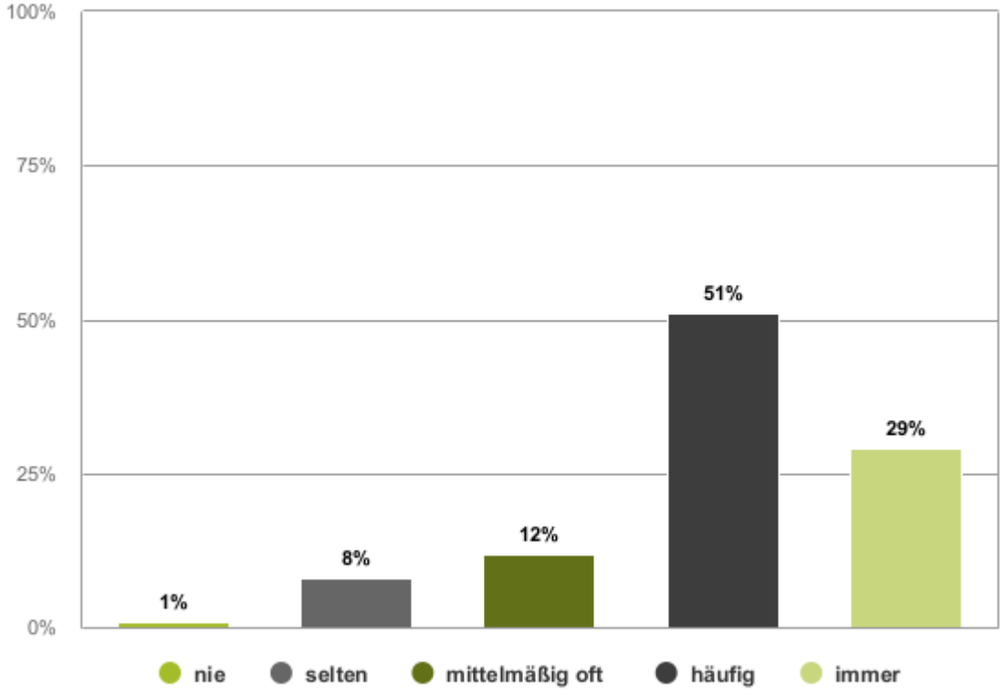
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

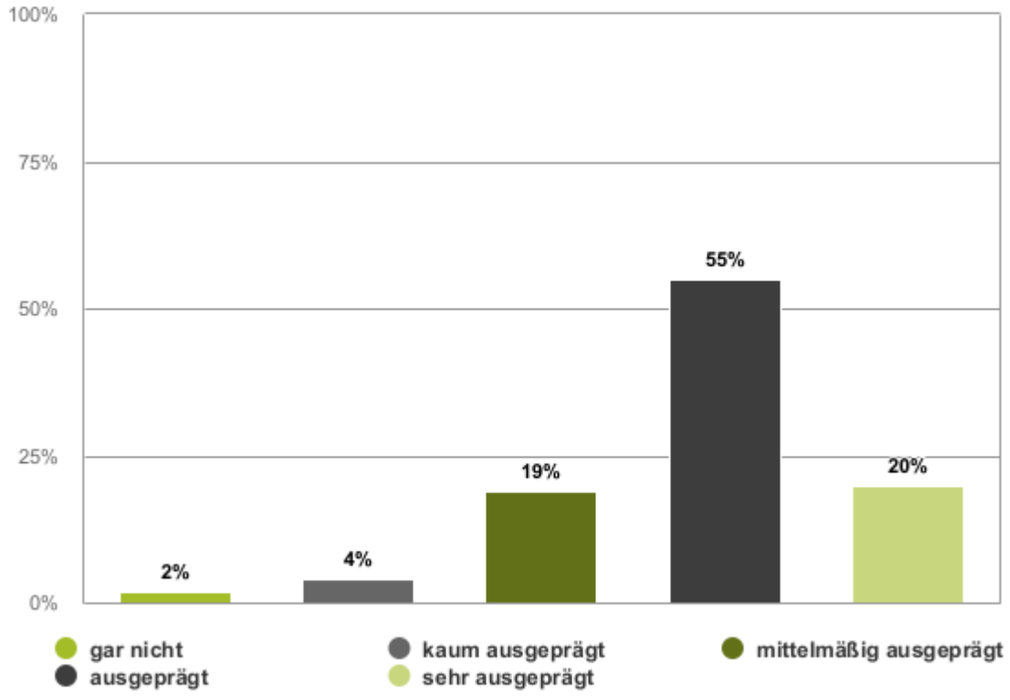


Frage: Wie häufig nutzen Sie Referenzpreise in Ihren Verhandlungen?

Funktionen von Referenzpreisen: Transparenz über Markt

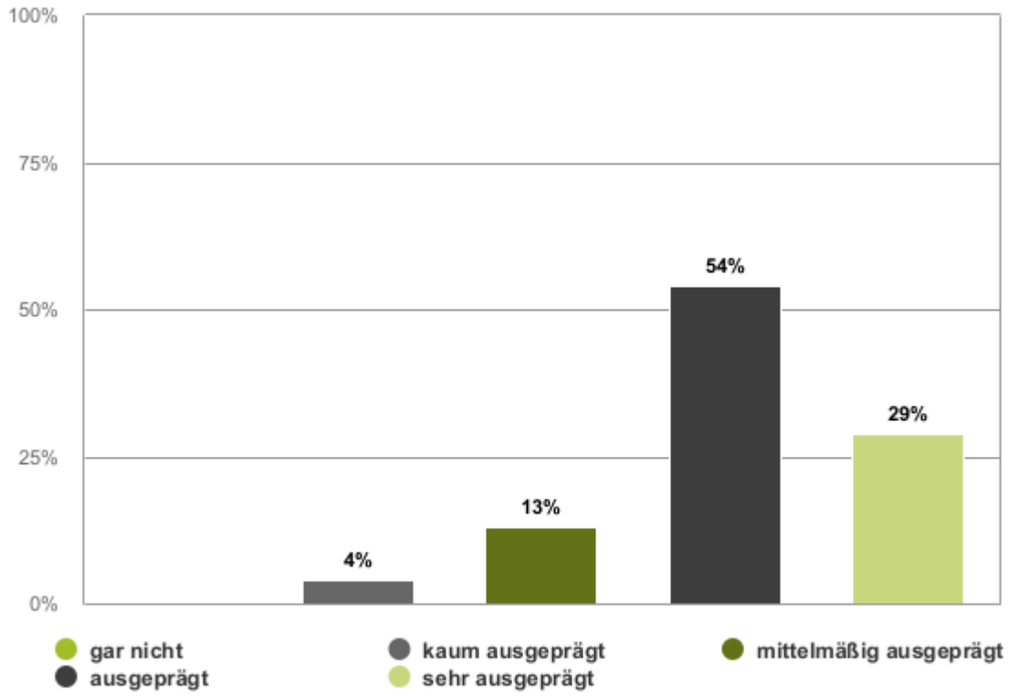
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

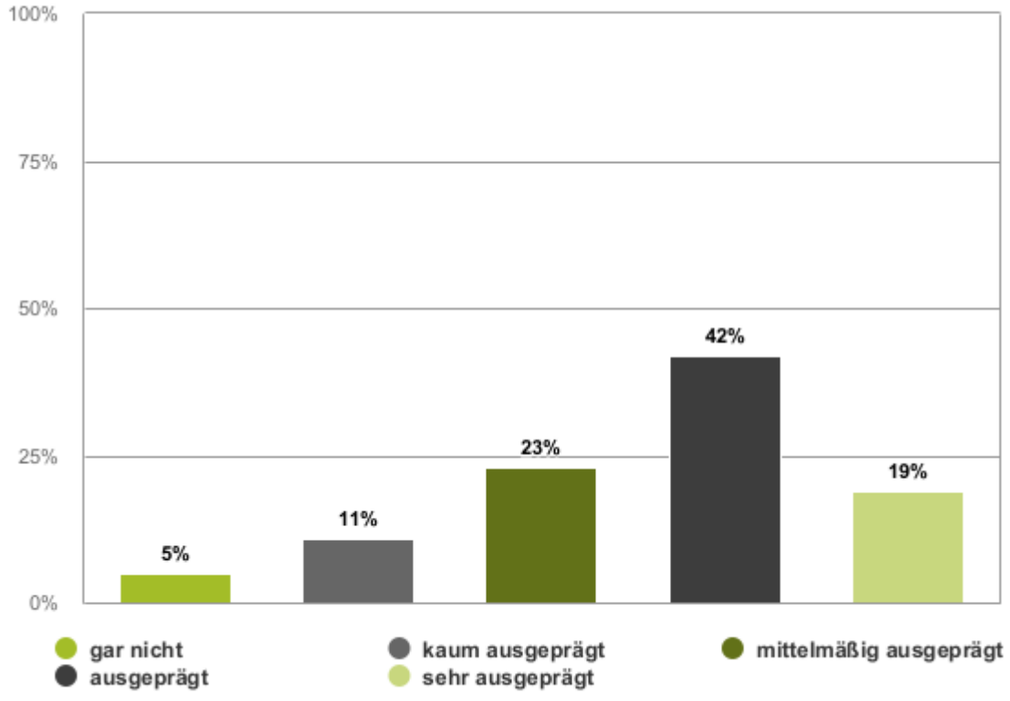


Item: Ich nutze Referenzpreise, um mir einen Überblick / um mir Transparenz über den Markt zu verschaffen.

Funktionen: Bestimmung von Zielpreisen / Preisgrenzen

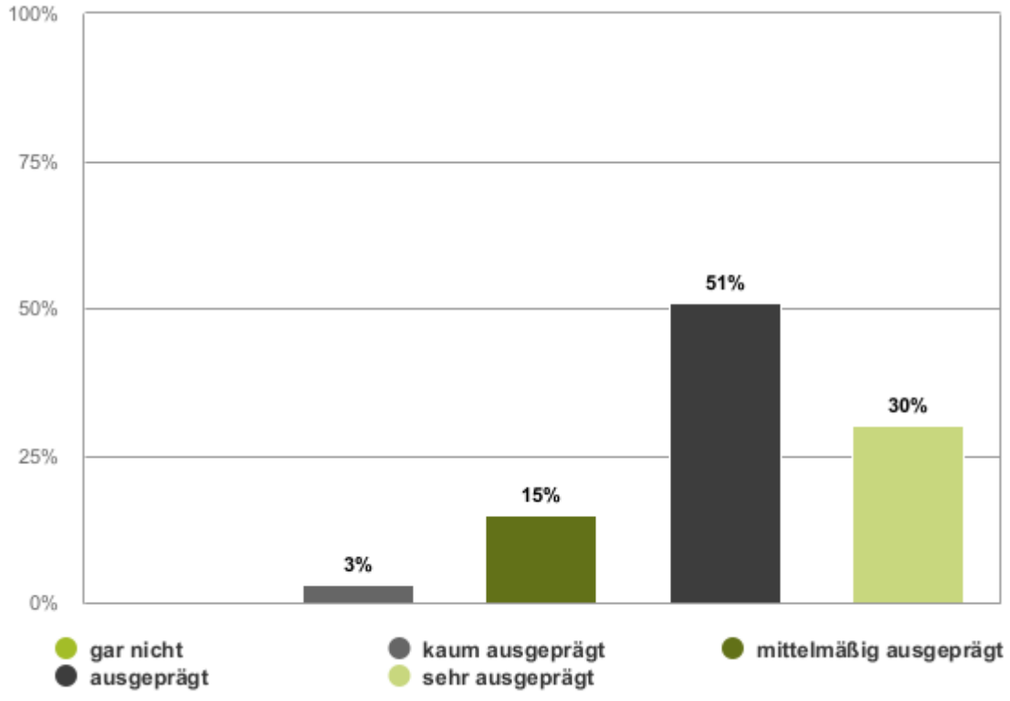
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

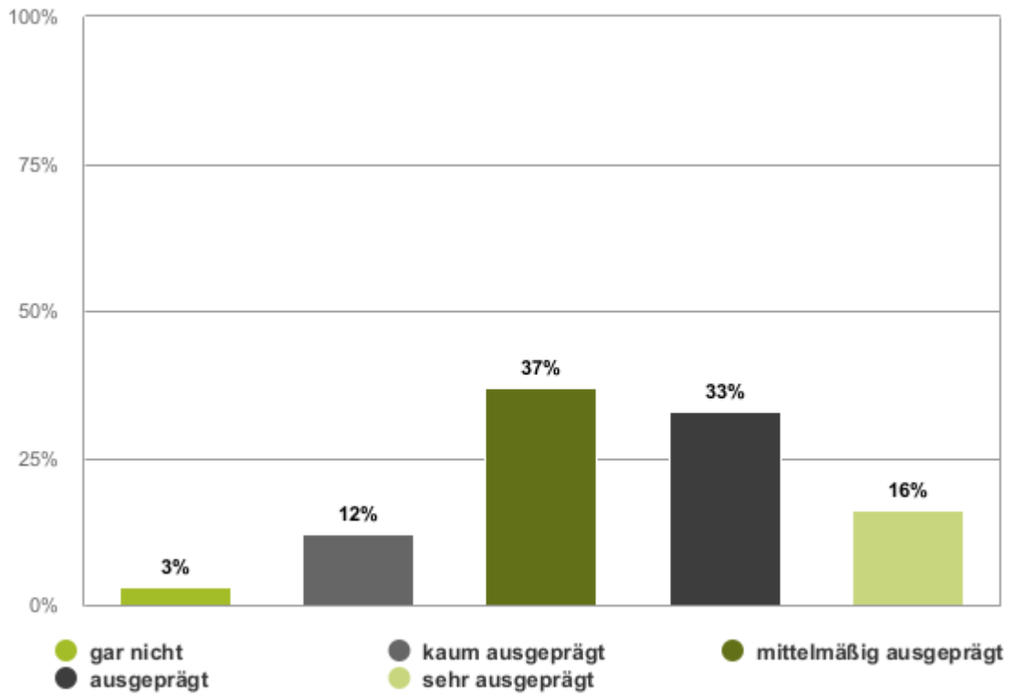


Item Verkäufer: Ich nutze Referenzpreise zur Bestimmung von Zielpreisen und / oder Preisuntergrenzen (bei Einkäufern: Preisobergrenzen).

Funktionen: Begründung & Formulierung von Forderungen

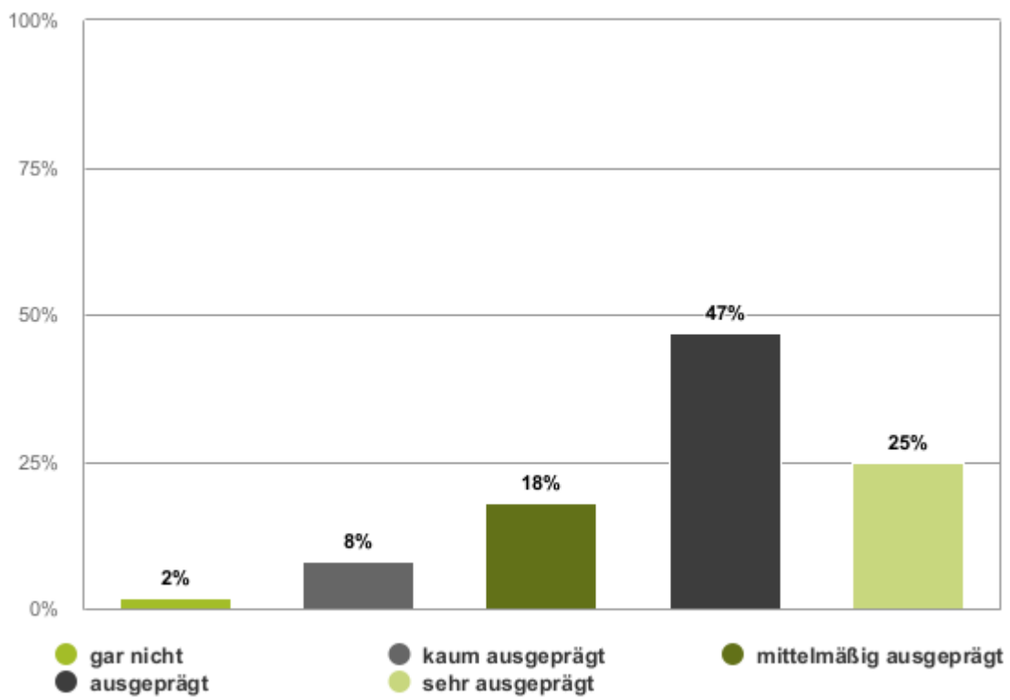
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

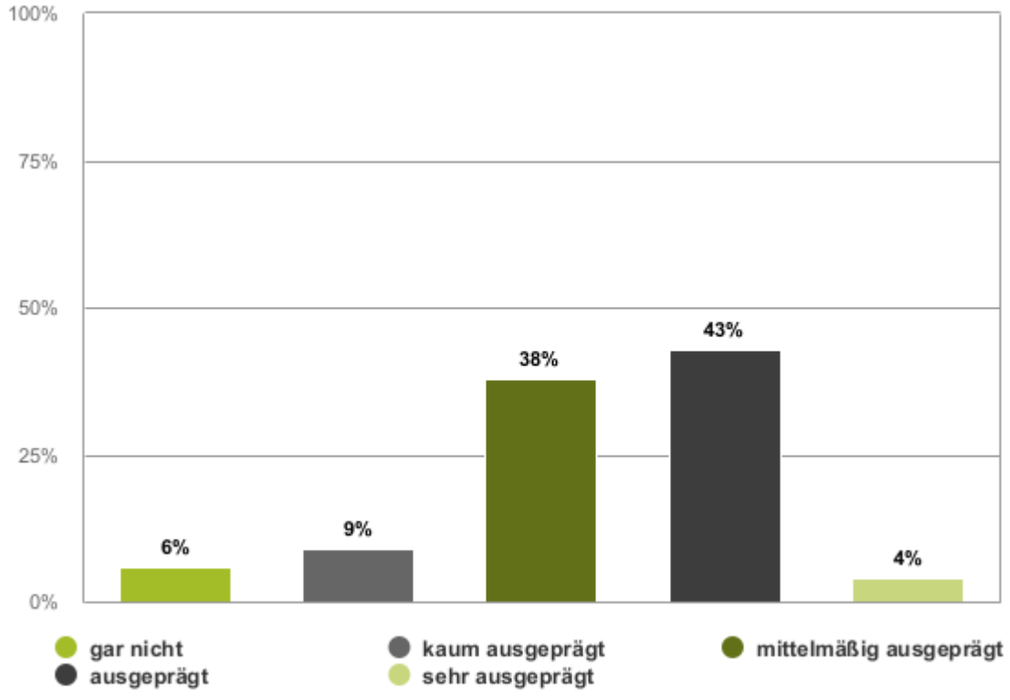


Item: Ich nutze Referenzpreise für die Formulierung & Begründung von Forderungen.

Funktionen: Stärkung der Argumente

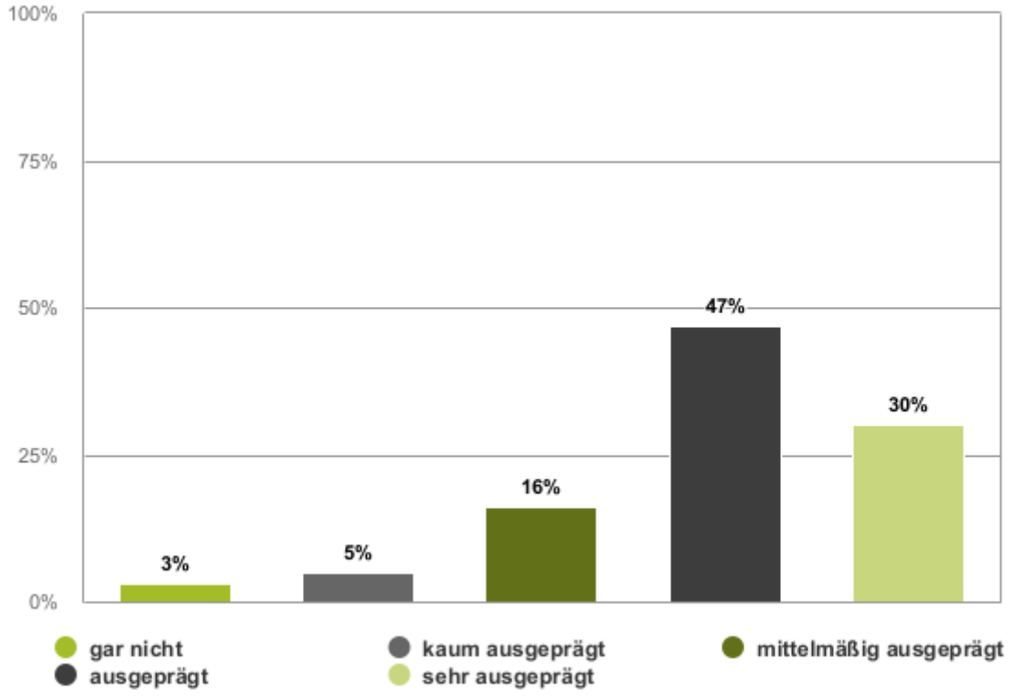
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

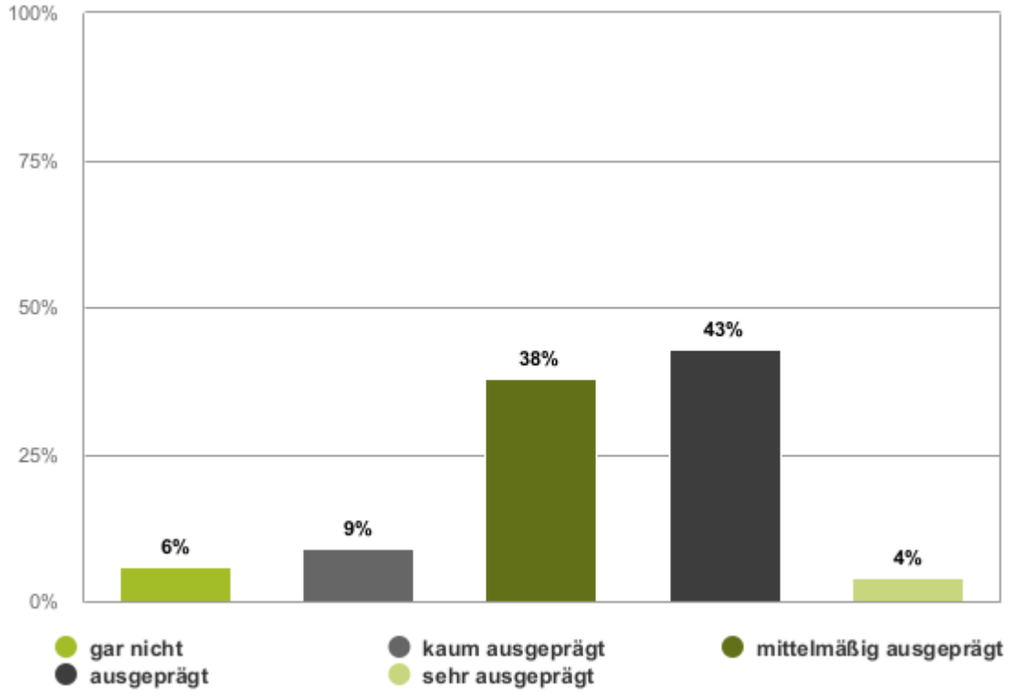


Item: Ich nutze Referenzpreise zur Stärkung meiner Argumente.

Funktionen: Fairness oder Legitimation für Lösungsvorschläge

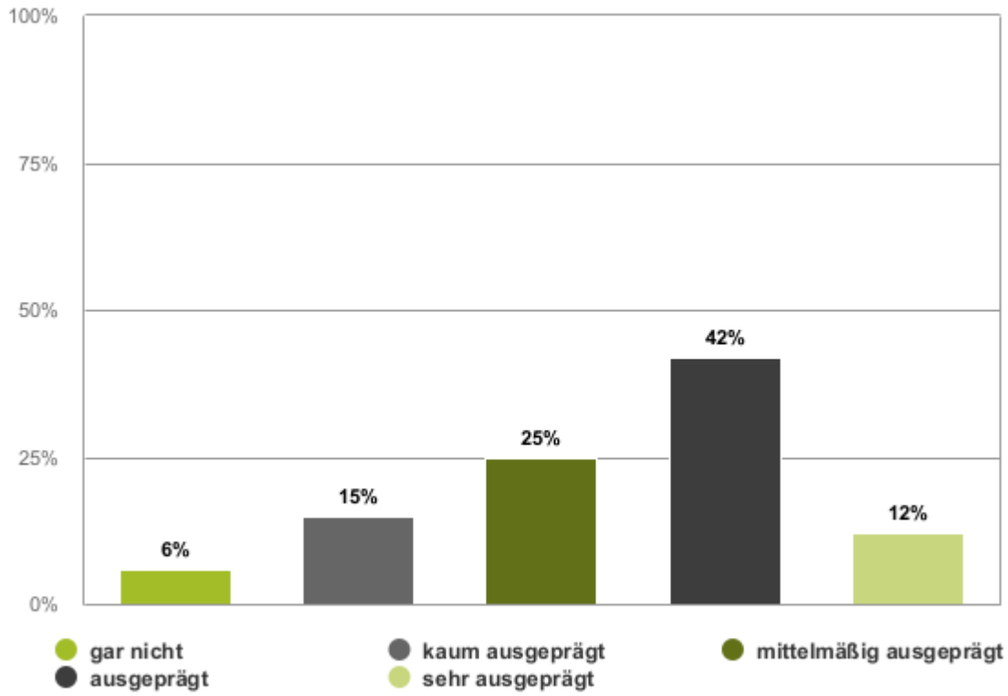
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

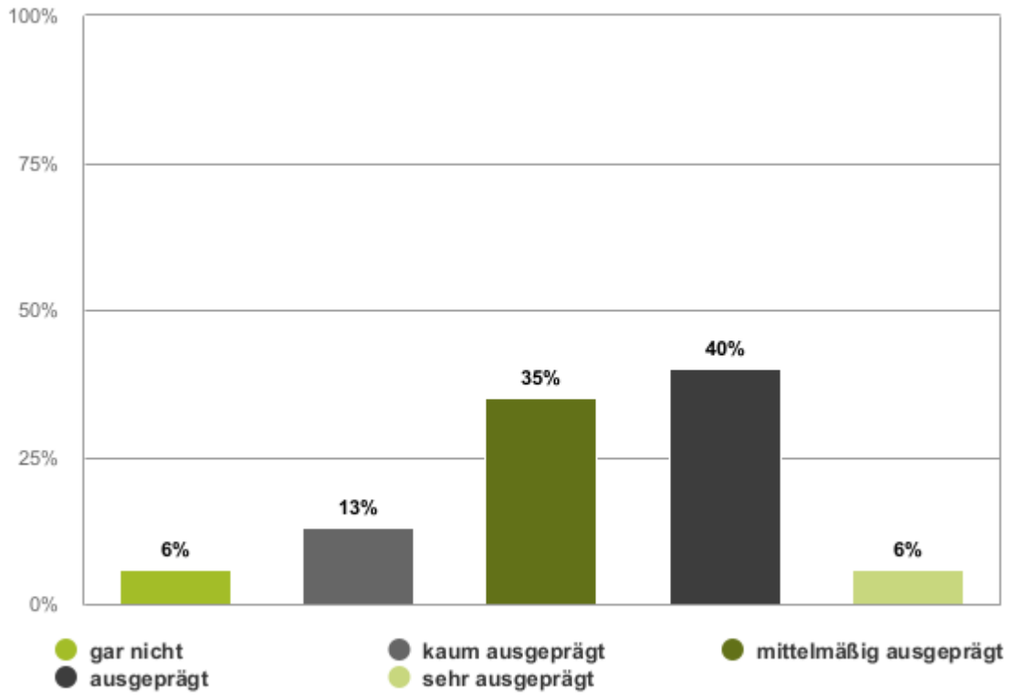


Item: Ich nutze Referenzpreise als Fairness- oder Legitimationskriterien für Lösungsvorschläge.

Funktionen: Bewertung von Verhandlungslösungen

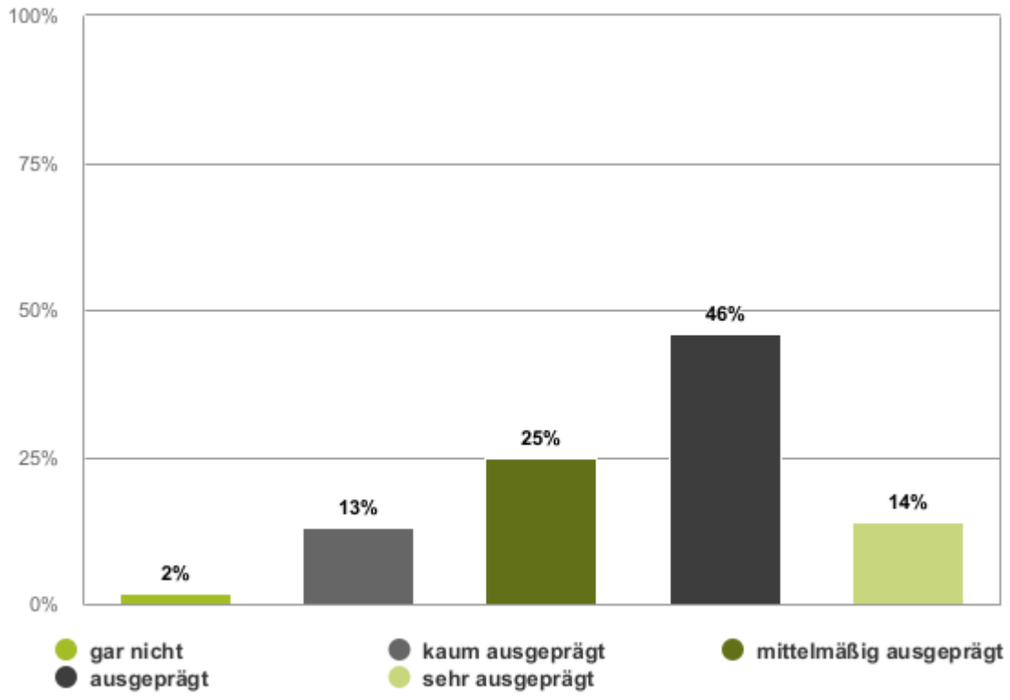
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124

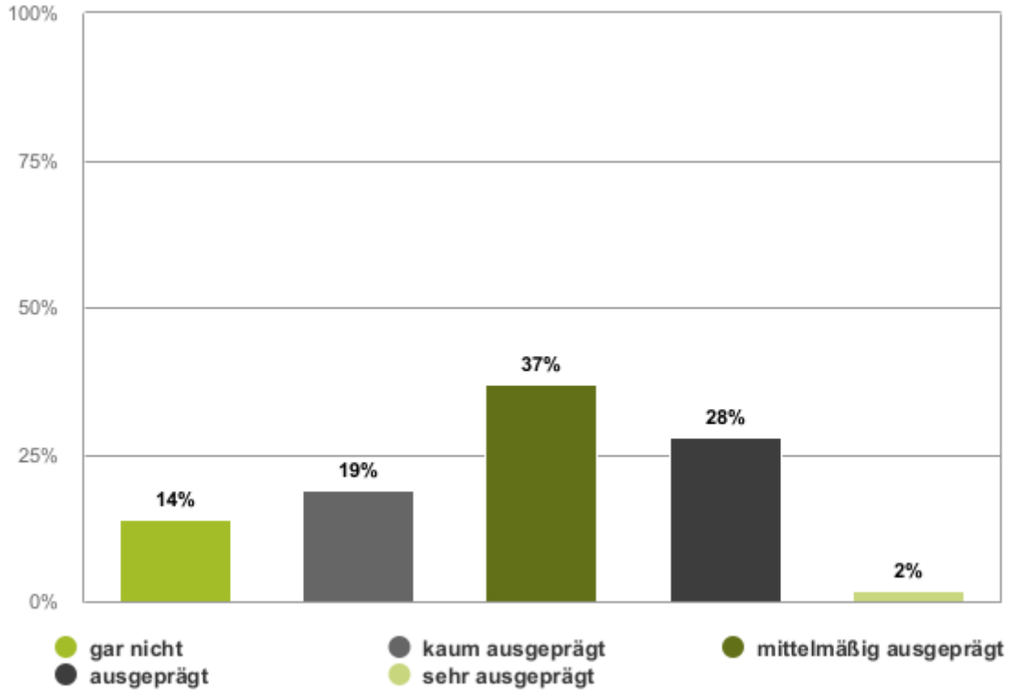


Item: Ich nutze Referenzpreise zur Bewertung von Verhandlungslösungen.

Funktionen: Regelung künftiger Entwicklungen

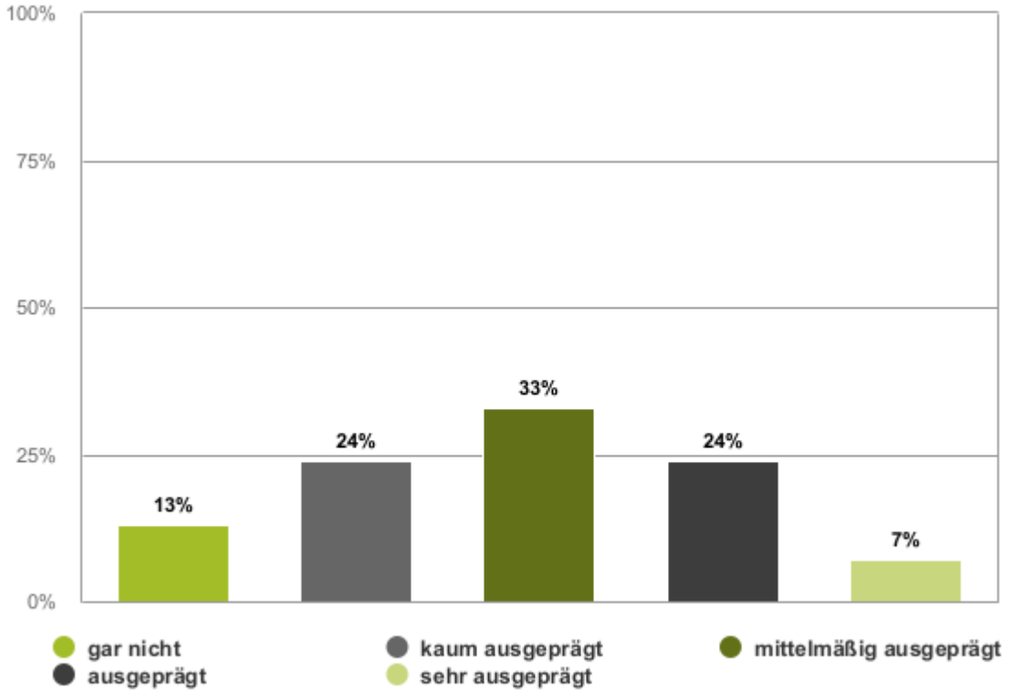
Verkäufer

n_{VK} = 110



Einkäufer

n_{EK} = 124



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

Unterschiede zwischen Einkäufern und Verkäufern

1. **Häufigkeit der Nutzung:** Einkäufer nutzen Referenzpreise häufiger (80% antworteten mit immer/häufig) als Verkäufer (55%).

2. **Referenzpreise im Verhandlungsprozess:** In der Verhandlungsphase und beim Closing werden Referenzpreise von Einkäufern (sehr viel) ausgeprägter genutzt als von Verkäufern.

3. **Funktionen von Referenzpreisen:** Einkäufer tendieren dazu, Referenzpreise für folgenden Funktionen eher zu nutzen als Verkäufer:
   - Bestimmung von Zielpreisen oder Preisobergrenzen
   - Begründung und Formulierung von Forderungen
   - Stärkung der Argumente in Verhandlungen
   - Bewertung von Verhandlungslösungen
   - Fairness und Legitimation von Lösungsvorschlägen

Gemeinsamkeiten zwischen Einkäufern und Verkäufern

1. **Einkäufer und Verkäufer haben ähnliche Präferenzen bei der Verhandlungsbasis:**
   - Erfahrungswissen (75% bei Einkäufern vs. 78% bei Verkäufern)
   - Daten (76% vs.74%)
   - Intuition (53% vs. 50%)

2. **Referenzpreise im Verhandlungsprozess:** Bei der Vor- und Nachbereitung von Verhandlungen werden Referenzpreise gleichermaßen ausgeprägt genutzt.

3. **Funktionen von Referenzpreisen:** Einkäufer und Verkäufer nutzen Referenzpreise in ähnlichem Maße, um:
   - Transparenz über Marktbedingungen zu erhalten
   - künftige Entwicklungen zu regeln (z. B. Indexierungen)

4. Typisierung der befragten Personen

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.

5. Handlungsempfehlungen für Verkäufer und Einkäufer

Auf individueller Ebene:

Verhandelnde Personen können durch Referenzpreise ihre Entscheidungsfindung 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. (Malhotra & Bazerman, 2007)

Handlungsempfehlungen für Verkäufer und Einkäufer (Forts.)

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:

- Z.B. könnten Verkäufer solche Referenzpreise nutzen, die ihre Preisvorschläge als Gewinne für Einkäufer darstellen, um die Erfolgsaussichten ihres Angebots darüber zu erhöhen (Ergebnis-Framing). (Neale & Bazerman, 1992)

- Referenzpreise tragen zudem dazu bei, Forderungen zu legitimieren und den Umgang mit künftigen Entwicklungen zu reglementieren (z.B. über Preisgleitklauseln).

Handlungsempfehlungen für Verkäufer und Einkäufer (Forts.)

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 angemessen Benchmark beurteilen (Feedbackfunktion).

6. Fazit

Beantwortung der Forschungsfragen:

1. **Welche Arten von Referenzpreisen nutzen Verhandlungsführer aus Einkauf und Vertrieb vorwiegend?**
   Verkäufer konzentrieren sich auf die erzielten Preise in früheren Verhandlungen und Börsen- bzw. Rohstoffpreise. Einkäufer nutzen v.a. Angebotspreise alternativer Lieferanten, Preise aus früheren Verhandlungen und Börsenpreise. Sie 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 sind es nur noch knapp 20% der Befragten.

Fazit (Forts.)

Beantwortung der Forschungsfragen:

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.

Limitationen & Ausblick

Limitationen

- Stichprobengröße und -zusammensetzung
- Subjektive Einschätzungen
- Untersuchungshorizont

Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf

- Branchenübergreifende Analysen
- Langfristige Verhandlungsstrategien
- Technologische Unterstützung
- Kulturelle Unterschiede

DHBW Heilbronn

Kompetenznetzwerk HANDEL

Ihr Zugang zu weiteren Handels-Insights …

Whitepaper, Podcasts, Blog-Artikel u.v.m

www.handel-bw.de

Prof. Dr. Carsten Kortum
Studiengangsleiter BWL- Handel
DHBW Heilbronn
Bildungscampus 4, D-74076 Heilbronn

carsten.kortum@dhbw.de

Prof. Dr. Michel Mann
Professor BWL- Handel
DHBW Heilbronn
Bildungscampus 4, D-74076 Heilbronn

michel.mann@dhbw.de