

# Grundlagen einer Preisstrategie

---

## *Dem Fluch des Gewinners, für niedrige Preise teures Lehrgeld zahlen zu müssen, entgegenwirken*

*Serge Gladkoff*

„Wie viel kann ich verlangen?“ Das ist die Frage. Ein vernünftiger Käufer würde in einer Auktion nicht das höchstmögliche Gebot annehmen. Ein vernünftiger Verkäufer professioneller Dienstleistungen würde aber auch nicht das niedrigste Gebot abgeben. In diesem Artikel geht es um das Kunden-Anbieter-Verhältnis und die Preispolitik aus Sicht der Spieltheorie. Dieser Artikel ist sowohl für Kunden gedacht, die ein Interesse an möglichst günstigen Preisen haben und trotzdem die besten Dienstleister einsetzen möchten, als auch für Anbieter, die daran interessiert sind, einen fairen Preis für ihre Dienstleistungen zu bekommen und dem Preisdruck standzuhalten.

Preisstrategien waren schon immer ein wichtiges Thema für Marktteilnehmer auf beiden Seiten einer Transaktion. Auf komplexen modernen Märkten wie dem professionellen Dienstleistungsmarkt entsteht durch die Anforderung, teuer zu verkaufen und günstig einzukaufen, eine Fülle von komplizierten Fragen. Kann ich den Auftrag dadurch erhalten, dass ich einen besseren Preis anbiete? Was ist mein höchstmöglicher Nachlass für dieses bestimmte Projekt oder diesen Kunden? Wie muss ich eine Ausschreibung zwischen Lieferanten durchführen, um das günstigste, zuverlässigste und qualitativ hochwertigste Angebot zu ermitteln?

Die Suche nach Gewinnregeln erstreckt sich bis tief in komplizierte ökonomische Anwendungen der Spieltheorie. Potenzielle Kunden fragen manchmal bei möglichen Lieferanten erst einmal an, danach kommen andere Faktoren ins Spiel. In den meisten Fällen führt der Kunde die erste Auktionsrunde nur durch, um die Suche auf weniger Anbieter einzugrenzen. Dann verhandelt er mit den anfangs Ausgewählten weiter. Ein potenzieller Kunde nimmt Angebote normalerweise erst nach mehreren Runden an. In jeder Runde teilt er möglichen Lieferanten das niedrigste Gebot mit und fragt nach, ob sie ein besseres Angebot abgeben möchten. Solch ein Mechanismus zur Ermittlung des echten Wertes einer Sache wird Auktion genannt. Der Auktionsmechanismus kommt auch häufig ohne einen einzelnen aktiven Verkäufer zum Tragen, sondern mit

der Gesamtheit der Anbieter auf dem professionellen Dienstleistungsmarkt. In dieser Situation bestimmt der Markt selbst „das momentan niedrigste Gebot“.

Der Mathematiker John Nash, der 1994 einen Nobelpreis erhielt, zeigte 1950 und 1953, dass Lieferanten, die auf denselben Artikel bieten, theoretisch versuchen könnten, die Obergrenzen des akzeptablen Preises untereinander auszumachen. Er hob ein wichtiges Detail hervor: Die Möglichkeit, in letzter Minute ein besseres Gebot abzugeben, ist für einen unabhängigen Marktteilnehmer eine attraktivere Alternative, als den Auftrag überhaupt nicht zu erhalten. Dies treibt den Preis weiter und weiter nach unten bis auf die Ebene, die ein Gleichgewicht darstellt. Damit liegt er bereits unterhalb der Schmerzgrenze. Dies hängt mit einem erstaunlichen Phänomen zusammen, das erwiesenermaßen bei sämtlichen Aktionen zum Tragen kommt: Unter der Annahme, dass Marktteilnehmer im Durchschnitt den Wert der Sache und ihre Gebote richtig einschätzen, führt das Gebot des Siegers zu einem Gewinn, der geringer als möglich oder sogar negativ ist.

Bieter tendieren dazu, ihre Gebote auf Basis des erwarteten Wertes der Sache abzugeben. Diese Gebote repräsentieren ihre eigene Einschätzung des Wertes. Wir nehmen vernünftigerweise an, dass sämtliche Bieter professionelle Dienstleister sind und ihre Schätzungen im Allgemeinen korrekt sind. Sie gewinnen jedoch nur, wenn Ihre Schätzung höher als die der Mitbieter ist. Wenn man gegen eine Reihe von Konkurrenten, die eine ähnliche Bietstrategie verfolgen, gewinnen möchte, impliziert dies daher, dass die Schätzung des Gewinners eine Überschätzung des Wertes der Sache bedeutet (oder eine Unterschätzung eines realistischen Gebots) – für den Fall, dass man der Gewinner ist. Diese verwirrende mathematische Konsequenz wird „Fluch des Gewinners“ genannt (Sie gewinnen, Sie verlieren, und Sie fluchen). Der Fluch des Gewinners bewirkt weniger als akzeptable oder sogar negative Gewinne für Sieger in sämtlichen Auktionen. Der Fluch des Gewinners kommt bei Auktionen aller Art zum Tragen.

---

Er tritt unabhängig davon auf, ob die Bieter diese Gefahr erkennen oder nicht. Er ist eine Folge der Problemdefinition selbst, und nicht der Herangehensweise, Taktik oder des Verhaltens des Bieters. Auf den ersten Blick ruft dieser Schluss Skepsis hervor. Er enthüllt die der Intuition widersprechende Tatsache, dass Bieter wiederholt Fehler auf ihrem eigenen Gebiet machen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass selbst erfahrene Manager in Auktionen auf anderen Gebieten sofort zum Opfer des Fluchs des Gewinners werden. Zahlreiche praktische Untersuchungsergebnisse zeigen, dass der Fluch des Gewinners in der realen Welt überall anzutreffen ist. Er kommt in vielen Branchen, von Erdöl- und Immobilienverträgen bis zu Veröffentlichungs- und Vertriebsrechten sowie natürlich professionellen Dienstleistungsverträgen vor. Der Fluch des Gewinners ist eine natürliche Folge der nachteiligen Auswahl auf Seiten desjenigen, der die zu verkaufenden Artikel besitzt, basierend auf dem Ergebnis der alleinigen Entscheidung des Verkäufers. Er unterliegt daher absolut nicht der Kontrolle des Käufers. Der Fluch des Gewinners ist wie ein Wirbelsturm oder ein anderes Naturereignis - er ist einfach unkontrollierbar. Sie können lediglich lernen, wie Sie ihn überstehen, wenn sein Auftreten zu erwarten ist.

Wie stark wirkt sich der Fluch des Gewinners auf diejenigen aus, die sich seiner nicht bewusst sind? Studien zeigen, dass in mehr als 50 % der Auktionen überaggressives Bieten negative durchschnittliche Gewinne für unerfahrene Bieter und Verluste für Sieger bewirkt. Erfahrene Bieter erleiden seltener Verluste, doch zeigen Experimente, dass trotzdem 41,6 % der Bieter unter dem Fluch des Gewinners leiden.

Welche Strategie sollte also der Lieferant verfolgen, um oberhalb der Schmerzgrenze zu arbeiten, während der Kunde einen zuverlässigen Lieferanten bekommt? Die Antwort auf diese Frage ist ohne Zweifel für alle Parteien von Interesse. Niemand ist daran interessiert, den Preis unter die Schmerzgrenze zu treiben, weil in diesem Fall der Lieferant der Möglichkeit beraubt wird, in die Geschäftsentwicklung, Technologie, Qualität und Zuverlässigkeit zu investieren und letztendlich aufgeben muss. Kunden sehen sich auf der anderen Seite beträchtlichen zusätzlichen Kosten und Risiken ausgesetzt.

Bei einem Dublin Localization Summit, der von The Localization Institute veranstaltet wurde, erzählte der Vertreter eines großen, angesehenen und innovativen Kunden die verblüffende Geschichte, wie die Firma ein Auktionsmodell einführte, um zu versuchen, die Lokalisierungskosten zu senken. Programmierer des Kunden entwickelten

eine Webanwendung, mit der Kundenmanager Lokalisierungsangebote platzieren und potenzielle Lieferanten Gebote abgeben konnten. Glücklicherweise blieb es den Lokalisierungsmanagern, welche die Projekte „besaßen“, überlassen, die endgültige Entscheidung darüber zu treffen, ob der Auftrag tatsächlich erteilt wurde. Daher überwachten sie die Auktion sorgfältig. Sowohl schon anerkannte als auch neue Lieferanten durften teilnehmen. Während der ersten Auktionsrunde unterboten Bieter das normale Preisniveau der Lieferanten tatsächlich schnell. Die normalen Lieferanten verließen die Auktion bald, sodass nur noch kleine und unbekannte Anbieter teilnahmen. Kundenmanager stellten fest, dass in der letzten Runde nur noch Firmen miteinander konkurrierten, die für die Projektbesitzer undurchschaubar bzw. unbekannt waren. Projektbesitzer protestierten dagegen, diesen den Auftrag zu erteilen, und die Manager entschieden sich dafür, die Auktion abzubrechen. Diese Entscheidung wurde jedoch von allen Auktionsteilnehmern, einschließlich derer, die früher ausgestiegen waren, als unfair und unangebracht verurteilt.

Um dieses Problem zu lösen, wurden die Regeln so geändert, dass die Auktion weiterlief, solange mindestens einer der genehmigten Lieferanten teilnahm. In dieser neuen Situation gewann jedoch der normale Lieferant die Auktion problemlos, weil er denselben Preis offerierte, jedoch beim Kunden wesentlich glaubwürdiger war. Die bisher unbekanntesten Lieferanten wurden in dieser Situation letztendlich nur benutzt, um den normalen Lieferanten unter sein normales Preisniveau zu treiben. Dies widersprach ganz klar dem Zweck der Auktion, was sich deutlich zeigte, als der Auftrag an einen der normalen Lieferanten zu einem geringeren Preis als normal „verkauft“ wurde. Als die Auktion beendet war, rief der Gewinner den Kunden an und beschwerte sich, dass er in der Hitze des Gefechts ungewollt unter seine Schmerzgrenze getrieben wurde und nicht in der Lage sei, den Auftrag zu diesen Bedingungen anzunehmen. Ob man darüber noch einmal reden könne?

Die in dieser Fallstudie aufgezeigten Probleme stimmen mit den Ergebnissen aus anderen Gebieten und unserer eigenen Erfahrung überein. Die erste und wichtigste Frage ist der Teilnehmerkreis. Wie stellen Sie sicher, dass Bieter qualifiziert und tatsächlich in der Lage sind, die Qualitäts- und Prozessanforderungen zu erfüllen, wenn Sie eine Auktion für alle öffnen? Wenn Sie die Auktionsteilnehmer auf die genehmigten Lieferanten beschränken, haben Sie dasselbe Problem, weil alle Dienstleister tatsächlich unterschiedlich sind und ihre niedrigsten Preisangebote von ihrer Größe,

---

ihren Kosten und Möglichkeiten abhängig sind. Sie vergleichen also nicht Äpfel mit Äpfeln. Der Vorgang wiederholt sich. Wer ein niedrigeres Gebot abgibt, bietet höchstwahrscheinlich auch einen anderen Service. Auch wenn wir individuelle Unterschiede völlig außer Acht lassen und davon ausgehen würden, dass der Gewinner unter schon anerkannten Lieferanten zur Lieferung in der Lage ist, wäre das Ergebnis höchstwahrscheinlich, dass die anerkannten Lieferanten ein niedriges Gebot abgeben und dann aber auch zu diesem geringeren Preis geringere Qualität liefern.

Es gibt aber auch noch andere Komplikationen, zum Beispiel bei weltweiten Lieferanten, die sich häufig in unterschiedlichen Zeitzonen befinden. Es kann sein, dass es für einige von ihnen nicht einfach ist, interaktiv an der Auktion teilzunehmen. Da eine Auktion eine sofortige Entscheidung in einer gefährlichen Break-even-Situation für das Unternehmen bedeutet, sind möglicherweise nur hochrangige Mitarbeiter autorisiert, ihre Unternehmen als qualifizierte Teilnehmer zu repräsentieren. Dieser Punkt bringt für jede Firma, die sich an diesem Auftragsplatzierungsmodell beteiligt, erheblichen Verwaltungsaufwand mit sich.

Sowohl aus der Spieltheorie als auch aus diesem Szenario sowie anderen Bereichen lassen sich mehrere wichtige Schlüsse ziehen. Zunächst ist zu sagen, dass Auktionen als Idee zwar attraktiv, als Modell jedoch sehr schwer zu implementieren sind, insbesondere im Bereich professioneller Dienstleistungen. Problematisch ist zum Beispiel die Entscheidung, welche Lieferanten teilnehmen dürfen, komplexe, sich ändernde und schwer zu formalisierende Auswahlkriterien mit vielen Faktoren sowie unerwünschte Absprachen.

### ***Unerwünschte Absprachen***

Unerwünschte Absprachen wurden sogar in Warenauktionen beobachtet und können auftreten, sobald sich eine Gemeinschaft von Teilnehmern bildet. Es liegt in der menschlichen Natur, zusammenzuarbeiten und Allianzen zu schmieden sowie sämtliche Mittel zu nutzen, um die eigenen Ziele zu erreichen. Unerwünschte Absprachen wurden auch in großen Warenauktionen auf Marktplätzen wie eBay festgestellt.

Auf eBay Motors nutzten Autohändler zum Beispiel anfangs offene Auktionen, bei denen Käufer untereinander und Verkäufer untereinander chatten und Informationen über den Artikel austauschen konnten. Käufer verhielten sich jedoch zunehmend unfairer, indem sie Händlern für Sonderausstattungen Nachlässe abverlangten und Diffamierungen androhten

oder tatsächlich durchführten, bis hin zu Erpressung und Einschüchterung von Verkäufern. Erfahrene eBay-Verkäufer nutzen daher normalerweise für hochpreisige Artikel nur noch geschlossene Auktionen, um sich vor solchem Verhalten zu schützen, das häufig dazu missbraucht wird, die Spielregeln zu Gunsten des Käufers auszulegen.

Bedeutet dies, dass Auktionen in der Branche professioneller Dienste nicht eingesetzt werden sollten? Ja und nein. In den USA werden in der kommerziellen Bauindustrie verbreitet geschlossene Auktionen genutzt. Sehr viele Aufträge im privaten Sektor, insbesondere für größere, ungewöhnlichere Arbeiten, werden jedoch eher durch „ausgehandelte“ Vereinbarungen als durch Auktionen vergeben. Dies beweist, dass bei komplexen Dienstleistungen und großen Projekten Käufer die Komplexität des Problems erkennen und unter Berücksichtigung vieler Faktoren Analysen durchführen, bei denen diverse Überlegungen und komplexe indirekte Kosten und Werte berücksichtigt werden.

Wie weiter oben erwähnt, besteht der Hauptunterschied zwischen dem Handel mit Dienstleistungen und Waren darin, dass eine Dienstleistungstransaktion erst abgeschlossen ist, wenn das Projekt beendet und die Leistungen geliefert und akzeptiert sind, während Warenauktionengeschäfte abgeschlossen sind, sobald Zahlung und Übergabe des gekauften Artikels erfolgt sind. Die lange Projektdauer bedeutet im Grunde genommen, dass das Geschäft (und damit auch eine Gelegenheit zur Neuverhandlung) de facto für ziemlich lange Zeit offen bleibt. Ein weiterer bedeutender Unterschied liegt darin, dass zwischen Kunde und Dienstleister eine fortwährende Beziehung besteht. Diese beiden Unterschiede bieten mindestens drei Möglichkeiten, um dem Fluch des Gewinners zu entgehen: durch Behauptungen, es seien „Rechenfehler“ gemacht worden, aufgrund von Bitten des Kunden um „Hilfe“ oder durch „Änderungsaufträge“. Alle drei Methoden ermöglichen es dem Gewinner, dem Fluch des Gewinners zu entgehen, wenn er zu niedrig geboten hat und dies sofort bereut. Diese Methoden sind in der Bauindustrie gut bekannt und ausführlich beschrieben und entwickelt; das Ergebnis in der genannten Fallstudie ist daher kein Beweis für eine Schwäche des Modells, sondern eher ein natürlicher Korrekturmechanismus.

Die zwischen Käufer und Lieferant in der professionellen Dienstleistungsbranche bestehende Beziehung tritt nicht nur in Form von Verkaufsgesprächen und Marketing-Präsentationen in Erscheinung; sie stellt einen handfesten ökonomischen Wert dar. Dieser Wert ist für jeden Kunden anders und kann schwanken, er ist schwer abzuschätzen

---

und zu beziffern. Man kann ihn dennoch in die Kalkulation einbeziehen. Es lassen sich drei Bereiche unterscheiden, die in Geld gemessen werden können.

Erstens möchte der Kunde, dass ein professioneller Lieferant erfahren ist und nachweislich in der Branche des Kunden oder beim Kunden selbst einen guten Ruf hat, weil dies Zeit und Geld für Schulungen und Korrekturen am Ende des Arbeitsprozesses spart.

Zweitens möchte der Kunde, dass der Lieferant zuverlässig ist und termingerecht und in guter Qualität liefert, damit das Risiko von Nachbesserungen, Nichtlieferung und Verzögerungen minimiert ist.

Drittens fühlt sich der Kunde einfach sicherer, wenn er dem Lieferanten vertrauen kann. Ihm ist unwohl, wenn er nicht einschätzen kann, ob das Projekt erfolgreich abgeschlossen oder ein Fehlschlag werden wird.

Es wäre für den Kunden recht kurzfristig zu glauben, der Fluch des Gewinners sei nur der mathematische Aspekt der Tatsache, dass die Interessen des Käufers und Verkäufers professioneller Dienste nicht übereinstimmen und der Käufer überhaupt nicht an einer übermäßigen indirekten Investition in das Geschäft des Lieferanten interessiert ist. Solch eine Aussage von Kundenseite würde bedeuten, dass der Kunde den ökonomischen Wert der Beziehungen zwischen Lieferant und Auftraggeber nicht versteht und daher nicht sämtliche Risiken und Kosten erkennt, die entstehen, wenn der Lieferant nur nach dem Preis ausgewählt wird.

### ***Wichtige Punkte für Kunden und Lieferanten***

#### ***Die Schlüsse, die wir daraus ziehen, betreffen sowohl Käufer als auch Verkäufer. Kunden sollten folgende Punkte berücksichtigen:***

Erstens erfordert eine korrekte Implementierung des Auftragsplatzierungsmechanismus durch Auktionen erhebliche Forschung, umfassende Feldversuche und zahlreiche Sicherheitsüberprüfungen und Anpassungsmechanismen. Bei richtiger Vorgehensweise wird dies ein sehr teures „Spielzeug“, das eine sorgfältige Feinabstimmung erfordert. Wenn die Auktionsidee auf die leichte Schulter genommen wird, diskreditiert sie sich wegen einer Reihe branchenspezifischer und menschlicher Faktoren, die das Ergebnis unbrauchbar machen, sofort. Wenn keine voll entwickelte und qualifizierte Plattform vorhanden ist, ist es am besten, die Auktion zu beenden, sobald Anbieter in die engere Wahl gekommen sind, und die Aufträge unter Abwägung aller Faktoren auf herkömmliche Weise zu vergeben.

Wenn Sie zweitens die Software oder möglicherweise sogar den Prozess noch nicht voll entwickelt haben, um Gebote mehrerer Anbieter einzuholen und zu bewerten, sollten Sie folgende Faustregel anwenden: Das niedrigste Angebot ist in der Dienstleistungsbranche ganz bestimmt nicht das Beste. Die Globalisierung ist bereits so weit fortgeschritten, dass zwischen verschiedenen Regionen kein zehnfacher Preisunterschied mehr besteht. Professionelle Dienste haben in Bombay, Hongkong, Moskau oder Jakarta ungefähr denselben Stundenpreis. Sie können zum Beispiel mehrsprachige DTP-Dienste zwischen 3 US-Dollar und 10 US-Dollar pro Seite einkaufen, je weiter der Preis jedoch unterhalb von 3 US-Dollar pro Seite liegt, desto größer ist die Chance, dass Sie Risiken eingehen, die Ihnen anfangs nicht bewusst sind. Ein niedrigerer Preis bedeutet häufig, dass der Lieferant seine Fähigkeiten überschätzt und möglicherweise unterhalb seiner Schmerzgrenze arbeitet. Daher gibt es nicht viel Spielraum für Zuverlässigkeit oder Gewährleistung. Dies bedeutet, dass die Qualität geringer sein wird, als Sie erwarteten, und die Arbeit länger dauert als geplant. Es besteht sogar das Risiko, dass die Arbeit gar nicht geliefert wird. Der normale Lieferant professioneller Dienste wird kaum zugeben, dass es ihm nicht möglich ist, den Vertrag in der geforderten Qualität in diesem Zeitrahmen und zu den vorgegebenen Kosten zu erfüllen. In den meisten Fällen liefert der Lieferant also nach bestem Wissen und Gewissen und überlässt es Ihnen, die Folgen zu tragen. Es ist daher ausschließlich Ihre eigene Schuld, weil Sie die tatsächlichen Kosten der erforderlichen Qualität unterschätzt und etwas bestellt haben, was Ihre Erwartungen nicht erfüllen konnte.

Drittens sollte der Preis nicht das einzige Kriterium für die Auswahl des Lieferanten sein. Vergessen Sie nicht, dass unterschiedliche Lieferanten auch sehr unterschiedliche Dienste bieten. Sie unterscheiden sich in jeder Hinsicht, von der Kommunikation (bzw. einem Mangel an Kommunikation) bis zu Erfahrung, Kenntnissen und Skalierbarkeit, Qualität der Lieferung und vielen anderen schwer zu quantifizierenden Aspekten. Dies bedeutet einfach ausgedrückt, dass ein teurerer, überqualifizierter Lieferant sich als profitabler erweisen kann, weil er erfahrener ist, besser auf unerwartete Situationen reagieren kann oder einen unerwarteten Vorteil bietet, den Sie vielleicht plötzlich benötigen. Bei der Arbeit mit billigeren Lieferanten fallen zusätzliche Kosten an: die Kosten von mehr Überwachung, das Risiko von Nachbesserungen und die Kosten für eine verzögerte Vermarktung.

---

Viertens bezahlen Sie bei der Annahme eines Angebots, das über dem niedrigsten liegt, nicht zu viel. In Wirklichkeit erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit des rechtzeitigen Projektabschlusses, senken Ihre indirekten Kosten und haben die Risiken im Griff.

Zu guter Letzt müssen Sie Ihren Lieferanten gut kennen. Prüfen Sie die tatsächlichen Fähigkeiten des Lieferanten sorgfältig. Wenn Sie den Lieferanten mögen, aber denken, dass der Preis etwas hoch ist, arbeiten Sie mit ihm weiter, versuchen Sie aber, den Preis auf ein Niveau zu senken, das für Sie akzeptabel ist.

***Lieferanten wiederum müssen die folgenden Punkte bedenken:***

Erstens ist zur Überwindung des Fluchs des Gewinners im Allgemeinen der Wert des möglichen Auftrags für den Fall zu bestimmen, dass man den Zuschlag bekommt, nicht unabhängig davon. Dies bedeutet, dass der erfahrene Lieferant den Fluch des Gewinners vermeidet, wenn er unbedingt darauf achtet, dass sein Gebot oberhalb der Schmerzgrenze liegt, so wie sie intern für seine Firma als akzeptabel festgelegt ist. Dies verringert die Wahrscheinlichkeit eines Siegs ein wenig, schützt jedoch zuverlässig gegen finanzielle Verluste wegen zu niedriger Preise. Dieser erfahrene Lieferant will bei der Auktion gar nicht gewinnen, wenn dies bedeuten würde, dass er unterhalb der Schmerzgrenze arbeiten müsste.

Zweitens nutzen erfahrene Bieter eine Reihe von situationsabhängigen Faustregeln, die in der Praxis nützlich sind, um zu hohe Gebote zu vermeiden. Wie oben erwähnt sind diese Regeln jedoch situations- und branchenspezifisch, sodass auf einem Gebiet erfahrene Bieter bei Auktionen auf anderen Gebieten doch dem Fluch des Gewinners zum Opfer fallen. Dies geht aus Untersuchungen klar hervor.

Versuchen Sie drittens auf jeden Fall, die „nackte“, warenverkaufsähnliche Auktion zu vermeiden, bei der der Preis das einzige Kriterium ist. Ein Unternehmen mit einer sensiblen Preispolitik hat wenig Chancen, nur über den Preis zu gewinnen; der Versuch, durch Dumpingpreise zu gewinnen, ist selbstzerstörerisch. Sie werden manchmal überrascht feststellen, dass Sie den Preis weiter und weiter gesenkt haben, um schließlich zu entdecken, dass Ihre Schmerzgrenze unterschritten ist. Ich würde so weit gehen zu sagen, dass es wenig Sinn macht, um

einen Kunden, für den der Preis das einzige Kriterium ist, zu kämpfen oder mit ihm zusammenzuarbeiten.

Viertens ist es äußerst wichtig, dass Sie Ihre Kosten richtig ermitteln und unter keinen Umständen Aufträge annehmen, die unterhalb der Gewinnschwelle liegen. Was auch immer der Kunde sagt, es gibt keine Garantie, dass die Zusammenarbeit fortgesetzt wird. Der Versuch, sich in eine Kundenbeziehung „einzukaufen“, indem ein Preis unter der Schmerzgrenze angeboten wird, ist daher eine äußerst riskante Investition. Außerdem ist es dann praktisch unmöglich, später die Preise bis auf ein akzeptables Niveau zu erhöhen. Selbst wenn Sie es schaffen, die Beziehung aufrechterhalten, ist es wahrscheinlich, dass Sie für diesen Kunden unter Beibehaltung derselben niedrigen Preise arbeiten müssen.

Versuchen Sie schließlich immer wieder, dem potenziellen Kunden zu erklären, wie sich Ihre Dienstleistungen von denen der Mitbewerber unterscheiden. Eine wirklich starke und andauernde Beziehung zwischen Kunde und Lieferant und ein stabiler ausgeglichener Markt basieren auf den einzigartigen Merkmalen, die Anbieter voneinander unterscheiden. Es ist die Vielzahl der Dienstleistungen, die bei der Herstellung eines stabilen und beiderseitig profitablen Gleichgewichts der Beteiligten, die unterschiedliche Eigeninteressen verfolgen, hilft. Sie müssen sich unbedingt auf dem Markt richtig positionieren und Kunden und Mitbewerbern aktiv Ihre einzigartige Kompetenz demonstrieren, damit Sie Ihre Preise rechtfertigen und auf Ihrem Gebiet auch angesichts starker Konkurrenz weiterhin bestehen können.

Wir können hier nicht sämtliche möglichen Situationen und die entsprechenden Modelle, Details und Schlussfolgerungen abdecken. Dies war nur ein Versuch, sehr allgemeine Prinzipien aufzuzeigen, die auf Konkurrenzsituationen auf dem Markt für professionelle Dienstleistungen anwendbar sind. Ich denke, dass sich dieses Gebiet weiterentwickelt und bald neue Software entwickelt wird, die den Entscheidungsfindungsprozess mit mehreren Faktoren, wie Aufträge für komplexe professionelle Dienstleistungen erteilt werden, entmystifiziert und automatisiert, wobei die speziellen Charakteristika berücksichtigt werden. Es ist an der Zeit, dass Sie sich auf diese Entwicklungen vorbereiten, unabhängig davon, auf welcher Seite einer Auktion Sie sich befinden werden.

---

Serge Gladkoff ist Vorstandsvorsitzender von Logrus International. Sie erreichen ihn unter [sgladkoff@logrus.ru](mailto:sgladkoff@logrus.ru)

---