



Schon wieder um Preise feilschen? Halbiere einfach den Kuchen!

Lesedauer 6 Minuten

Heute mal von mir, Andreas Putz, Senior Consultant bei K&A BrandResearch. BrainCandies sind für mich stets eine willkommene Abwechslung im Projektalltag. Fokussiert aufbereitet beleuchten sie aktuelle Themen – oft aus einer neuen Perspektive. Als sich während Ralphs Urlaub die Chance bot, mich selbst daran zu versuchen, sagte ich gerne zu. Viel Freude beim Lesen – und gerne Feedback!

In meinem ersten BrainCandy geht es um Verhandlungen. Spontan bedeuten Verhandlungen für mich vor allem Stress: Was ist meine Position, was sind relevante Argumente, wie reagiert der ‚Gegner‘ und wie setze ich mich durch. Letztlich ist das Ziel meist, das Optimum für sich selbst herauszuholen. Um das zu erreichen gibt es zahllose Ratgeber, psychologische Tricks und Vorgehensweisen.

Der Ansatz ‚Split the Pie‘ von Bary Nalebuff ist anders. Nalebuff ist Professor für Management Business Strategy und Spieltheorie in Yale, aber vor allem auch Geschäftsmann und Entrepreneur. Ein Praktiker ([Barry Nalebuff](#)). Er stellt in seinem gleichnamigen Buch ein Modell vor, in dem beide Parteien fair handeln und ‚den Kuchen teilen‘. Gedanklich für mich eine Revolution.

Das Konzept an sich ist überraschend einfach – und sehr alt. So wurde es bereits vor mehr als 2.000 Jahren im babylonischen Talmud angewandt. Grundsätzlich werden 2 Optionen verglichen:

Die No-Deal Variante und der Gewinn, der durch den Deal entsteht. Diesen Gewinn nennt Nalebuff ‚Pie‘, den Kuchen. Beide Parteien sind für dessen Entstehung gleichermaßen wichtig.

Deswegen wird der Kuchen zu gleichen Teilen zwischen den Parteien geteilt. Spielt eine Partei nicht mit, gibt es keinen Kuchen.

Anstelle eines Taktierens mit Ankerpreisen, Jumping the numbers Strategien oder Zero Sum Verhandlungen tritt ein für beide Seiten faires und nachvollziehbares Modell. Die Größe und Macht der einzelnen Verhandlungspartner spielt keine Rolle, im Fokus steht das faire Teilen des Kuchens.



Kooperation und faires Agieren sind im Menschen von Geburt an angelegt und zentraler Baustein menschlichen Erfolgs. [Rutger Bregman](#) zeigt in seinem Buch ‚Im Grunde gut‘ auf, dass Kooperation einen deutlich stärkeren Einfluss auf die Entwicklung des Menschen hatte als Stärke, Intelligenz oder List.

In einer Verhandlung geht es nicht mehr um Gewinnen oder Verlieren, sondern darum einen möglichst großen Kuchen zu kreieren. Durch das strukturierte Vorgehen und die faire Aufteilung entsteht ein Mehrwert für beide Parteien. Die größte Herausforderung laut Nalebuff ist, das Konzept ‚Split the Pie‘ der anderen Seite zu erklären und sie davon zu überzeugen. Das sonst so abstrakte Konzept ‚Win Win‘ wird durch Nalebuff konkret.



Ein prominentes Beispiel für die Anwendung der Methode ist der Verkauf von Nalebuffs Startup Honest-Tea an den multi-milliarden Dollar Konzern Coca-Cola. Eine Verhandlung David gegen Goliath, bei der vermeintlich auf den ersten Blick klar ist, wer in der Verhandlung die Spielregeln definiert.

Ein Aspekt der komplexen und mehrstufigen Verhandlungen war die Lieferung von Flaschen durch Coca-Cola. Aufgrund der Mengenvorteile konnte Coca-Cola Honest Tea günstigere Flaschen für die Abfüllung anbieten, was voraussichtlich zu Einsparungen von 20 Mio.\$ führen würde. Konkret ging es um 8 Cent pro Flasche über einen Zeitraum von 3 Jahren. Spontan würde ich davon ausgehen, dass Coca-Cola als der größere (und damit wichtigere?) Partner davon den Löwenanteil erhält.

Doch zuerst zur Definition des Kuchens. Da die 20 Mio. \$ Einsparungen auf Annahmen beruhen, ist dies keine geeignete Basis für eine Aufteilung. Die Lösung hier liegt in der Aufteilung der Kosten pro Flasche. Während Honest Tea aktuell 19 Cent pro Flasche zahlt, kann Coca-Cola diese für 11 Cent liefern. Der ‚Kuchen‘ beträgt 8 Cent pro Flasche, der faire Preis pro Flasche entspricht 15 Cent, den Honest Tea an Coca-Cola zahlt. Ein Gewinn von 4 Cent pro Flasche für beide Seiten – wovon Nalebuff auch die Verhandler von Coca-Cola überzeugen konnte.

In einem zweiten, weniger komplexen Fall handelt es sich um keine gutwillige Verhandlung. Nalebuff gründete ein neues Unternehmen. Er vergaß allerdings die Registrierung der Website-URL. Dies machte sich ein findiger Troll zu Nutzen, registrierte die Seite auf sich, und verlangte einen willkürlich festgelegten Preis von 2.500\$. Für Nalebuff und sein Business dagegen hatte die Website einen deutlich höheren Wert, geschätzt zwischen 5.000 und 10.000\$. Was ist der Kuchen?

Glücklicherweise gibt es eine Non-Profit-Organisation, die sich auf solche Fälle spezialisiert hat. Für 1.300\$ konnte man, in einem standardisierten Prozess, ‚seine‘ Website zurückerlangen. Egal was der Troll verlangte oder was der ideelle Wert für den Gründer war – der Kuchen belief sich auf 1.300\$.

Wenn man den ‚Kuchen‘ von 1.300\$ splittet, bedeutet das einen ‚fairen‘ Preis von 650\$, den Nalebuff dem Troll vorschlug. Dem Gegenvorschlag von 1.100\$ begegnete er mit dem Argument, dass das einen unfairen Split von 200\$ zu 1.100\$ bedeuten würde. Nalebuff würde ja auch keinen Preis von 200\$ zu seinen Gunsten vorschlagen. Eine Aufteilung der 1.300\$ zu gleichen Teilen ist die fairste Lösung. Und ohne Deal würde der Troll nichts bekommen und Nalebuff die 1.300\$ an die NGO zahlen. Der Troll nahm den Vorschlag schnell an.

Als letztes ein Beispiel direkt aus dem Leben: Wie teilt man eine Pizza fair? Alice und Bob erhalten ein Pizza-Stück umsonst, wenn sie 12 Stücke Pizza fair teilen. Gibt es keinen Deal, erhält Alice 4 Stücke und Bob 2. Aus einer ‚Perspektive der Macht‘ würde Alice insgesamt 8 Stücke und Bob 4 erhalten. Eine Perspektive der Gleichheit könnte für jeden 6 Stücke bedeuten – aber sind diese Optionen fair?

Der Kuchen wird definiert über die 6 Stücke, die Alice und Bob bei einer fairen Teilung erhalten. Die Alternative ohne Deal mit 4 Stücken für Alice und 2 für Bob spielt für den Kuchen keine Rolle. Diese aus dem Deal resultierenden 6 Stücke werden fair geteilt, jeder erhält 3. Insgesamt erhält Alice 7 Stücke (4, die sie ohnehin erhält + 3 als Teil des Kuchens) und Bob 5 (2 + 3).



Für mich persönlich hat der Ansatz in Verhandlungen drei Vorteile:

- Es ist ein Modell, das die soziale Kraft des fairen Miteinanders ins Zentrum stellt. Man spielt und verhandelt nicht gegeneinander, das Ziel ist vielmehr den Kuchen, den sich beide Parteien teilen, möglichst groß zu machen.
- In der Verhandlung geht es nicht mehr um (Macht-)Positionen, die es zu verteidigen gilt, sondern um den Kuchen an sich – und wie man ihn vergrößern kann.
- Selbst wenn das Vorgehen von der Gegenseite nicht akzeptiert wird, schafft es einen gedanklichen Vorsprung. Das Gegenüber muss erstmal ein besseres Modell vorlegen.

Vielleicht geht es Ihnen wie mir nach dem Lesen der ersten Buchkapitel. Das hört sich alles sehr gut an und mag für bestimmte Themen stimmen, aber wie soll das in der Praxis funktionieren? In seinem Buch behandelt Nalebuff viele verschiedene Beispiele für die Anwendung seiner Methode, vom Teilen einer Pizza über den Hausverkauf bis zu Verhandlungen mit mehreren Parteien. Und ich muss zugeben, am Ende hat er mich überzeugt. Auch wenn es vielleicht nicht in jede Situation passt, verhilft es doch zu einem Perspektivwechsel. Man fokussiert auf das Wesentliche, den Kuchen, und wie man die Verhandlung angenehmer und v.a. fairer gestalten kann.

Für alle die es bis hierher geschafft haben noch einmal die Erinnerung an die Verlosung. Einfach eine kurze Antwort mit [#want-my-pie](#), das Los entscheidet.

Buchempfehlung

Von Ralph Ohnemus, Uwe H. Lebok, Florian Klaus:

Context-Marketing

Der Schlüssel zum Verbraucherverhalten zum [Bestellen](#).



Feedback, Anregungen oder Kritik zu diesem Artikel:

braincandy@ka-brandresearch.com

Der Autor

Ralph Ohnemus, CEO. Seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch. Nationale und internationale Marketing- und Vertriebs Erfahrung in Senior Management Positionen, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation – zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialketten bei Viag Interkom O2.

Kontakt: r.ohnemus@ka-brandresearch.com

