

## DELEGATION VON PREISKOMPETENZ: EIN SPIEL MIT DEM FEUER

Viele Märkte sind ohne verhandelbare Preise undenkbar. Die Delegation von Preiskompetenz an Verkaufsmitarbeiter eröffnet die Chance, zusätzliche Kunden mit tieferer Zahlungsbereitschaft zu gewinnen. Gleichzeitig steigt jedoch die Gefahr tieferer Endpreise bei bestehenden Kunden. Verkäufer erliegen in Verhandlungen häufig der Versuchung, mit dem Preis nachzugeben, anstatt härter zu verhandeln. Ein tieferer Preis führt aber zu einem überproportionalen Gewinnrückgang. Die Delegation von Preiskompetenz ist somit ein Spiel mit dem Feuer! Gemeinsam mit Prof. Dr. Richard Kühn entwickelte die effex ag eine Entscheidungsheuristik, die nun in Form eines Arbeitspapiers verfügbar ist.

Wie bewahrt sich ein Unternehmen davor, die Finger zu verbrennen? Die mangelnde Verfügbarkeit an systematischen Handlungsempfehlungen zur Preisdelegation überrascht. In der Literatur findet sich, neben einer eher willkürlichen Auflistung von Vor- und Nachteilen der Preisdelegation, in der Regel nicht mehr als der lapidare Hinweis, die Delegationsentscheidung sei situativ zu fällen. Um die Lücke zu schliessen, entwickelte die effex ag mit Prof. Dr. Richard Kühn eine Entscheidungsheuristik für die Delegation von Preiskompetenz.

Wie lässt sich die Vielzahl der Aspekte, die für praktikable Lösungen der Preisdelegation zu berücksichtigen sind, in den Entscheidungsprozess integrieren? Hier setzt die vorgeschlagene Entscheidungsheuristik an. Sie berücksichtigt sowohl unternehmens- als auch kunden- sowie konkurrenzseitige Einflussfaktoren und stellt ein systematisches Vorgehen sicher. Neuartig ist insbesondere die Strukturierung mittels zweier Grundsatzentscheidungen:

- Wie erfolgt die Bestimmung der verhandelbaren Gewinnmarge? Die in der Heuristik neu eingeführte, separierte Beurteilung von Gewinn- und Verlustpotenzialen zwingt zu der systematischen Auseinandersetzung mit Chancen und Gefahren der Preisdelegation.
- Welche Stellen entscheiden über welchen Teil der verhandelbaren Marge? Erst die Aufgabe einer isolierten Betrachtung des Aussendienstes und die Einbettung der Problemstellung in die Gesamtorganisation eröffnen den Weg für Lösungsansätze, die der Unternehmensrealität tatsächlich gerecht werden.

Die Entscheidungsheuristik liefert der Unternehmenspraxis erstmals eine griffige Handlungsempfehlung, die der komplexen Problemstellung zu genügen vermag. Bei Interesse können Sie das Arbeitspapier mit einer ausführlichen Darstellung der Entscheidungsheuristik bei Frau Esther Gugger ([gugger@effex.ch](mailto:gugger@effex.ch)) bestellen.