

The **C**ompetitor

Ausgabe 1 | 2026



IN DIESER AUSGABE

Die echte Welt ist voller Spiele: Wann KI ersetzt, herauspreist oder menschliche Arbeit bewahrt

Seite 3

Die drei Hebel, die jede Verhandlung entscheiden – und die Fehler, die sie neutralisieren

Seite 8

Warum KI die Logik von Verhandlungen verändert – aber nicht ersetzt

Seite 12

Herzlich willkommen zur neuen Ausgabe von The Competitor.

KI ist im Einkauf angekommen – aber bei den meisten Unternehmen endet sie beim Copilot. Dokumente zusammenfassen, Angebote vorstrukturieren, Berichte generieren. Nützlich, aber weit entfernt von dem, was möglich wäre. Der Grund ist fast immer derselbe: Risikobewusstsein dominiert den Mut zur Implementierung. Leistungsfähigere Modelle werden nicht getestet, autonome Agenten nicht eingesetzt, strukturelle Vorteile nicht aufgebaut – weil die Organisation lieber absichert als ausprobiert.

Dabei zeigt die Forschung bereits, wohin die Reise geht: In unserem aktuellen Forschungsprojekt *Agentic Economics* untersuchen wir, wie KI-Agenten durch ökonomische Anreize – Bezahlung, Reputation, *Skin in the Game* – gesteuert werden können. Die ersten Ergebnisse sind vielversprechend: Ein günstigeres KI-Modell mit ökonomischen Anreizen kann nahezu die Leistung eines deutlich teureren Modells ohne Anreize erreichen. Das Prinzip dahinter ist nicht neu – es ist klassische *Principal-Agent-Theorie*, angewandt auf autonome Systeme. Wer diese Mechanismen versteht, kann KI nicht nur einsetzen, sondern steuern.

Diese Ausgabe verbindet drei Perspektiven auf das Zusammenspiel von KI, Verhandlung und strategischem Einkauf.

Im ersten Beitrag entwickeln wir einen Rahmen, der die Debatte über KI und Beschäftigung auf die Aufgabenebene verlagert – dorthin, wo sie handlungsleitend wird. Zwei Variablen ergeben vier klar unterscheidbare Entwicklungspfade: ein Diagnosewerkzeug für alle, die ihre eigene Position – oder die ihrer Organisation – realistisch einschätzen wollen.

Im zweiten Beitrag zeigen wir, warum der Verhandlungsprozess – nicht das Gespräch – das entscheidende Spielfeld ist, und welche konkreten Hebel Einkäufer haben, um dieses Spielfeld zu gestalten. Dabei gehen wir auch auf verbreitete Fehlschlüsse ein, die diese Hebel systematisch neutralisieren.

Der dritte Beitrag behandelt die Frage, was KI in Verhandlungsprozessen übernehmen soll – und was sie strukturell nicht kann. Die Grenze zwischen *Tailspend-Automatisierung* und strategischer Verhandlungsführung zu ziehen ist eine der wichtigsten Entscheidungen, die Einkaufsorganisationen gerade treffen.

Wir hoffen, dass diese Ausgabe Ihnen nützliche Perspektiven für Ihre tägliche Arbeit mitgibt, und freuen uns wie immer über Ihr Feedback.

Christoph Pfeiffer

Die echte Welt ist voller Spiele: Wann KI ersetzt, herauspreist oder menschliche Arbeit bewahrt

Die Debatte über KI und Arbeit steckt in einer falschen Dichotomie fest: Ersetzt KI den Menschen – oder macht sie ihn produktiver? Die Antwort ist weder das eine noch das andere. Sie ist vorhersagbar – Aufgabe für Aufgabe – anhand zweier struktureller Variablen.

1. Von Jobs zu Aufgaben

Die Frage „Wird KI meinen Job ersetzen?“ ist zu grob, um handlungsleitend zu sein. Jobs sind Bündel von Aufgaben. Manche Aufgaben wird Technologie vollständig übernehmen. Andere nicht. Die Frage wird erst beantwortbar, wenn man sie Aufgabe für Aufgabe stellt.

Zwei strukturelle Variablen bestimmen die Entwicklung jeder Aufgabe: Erstens, wie offen ist das Problem – lässt es sich vollständig formal spezifizieren, oder entzieht es sich einer vollständigen Beschreibung? Zweitens, wie steil sind die Auszahlungen – belohnt der Markt Qualitätsunterschiede proportional oder überproportional?

2. Ist das Problem offen oder geschlossen?

Ein Problem ist geschlossen, wenn eine vollständig spezifizierte Abbildung vom Zustand zur optimalen Handlung prinzipiell existiert – selbst wenn sie rechnerisch aufwendig ist. Ein Problem ist offen, wenn eine solche Abbildung prinzipiell nicht vollständig spezifizierbar ist, weil Randbedingungen, Bewertungskriterien oder Lösungspfade unbestimmt oder endogen bleiben.

Entscheidend: Es geht nicht um Schwierigkeit. Schach ist enorm komplex, aber vollständig geschlossen – 64 Felder, definierte Figuren, vollständige Information. Zermelos Theorem beweist, dass eine perfekte Strategie existiert. Medizinische Diagnostik hingegen ist oft weniger komplex als Schach, aber strukturell offener: Symptome sind mehrdeutig, Patientengeschichten unvollständig, und identische Symptome können je nach Kontext verschiedene Ursachen haben.

Die strukturelle Konsequenz: Geschlossene Probleme tendieren zur Substitution – wenn Technologie das Problem prinzipiell vollständig lösen kann, schwindet die strukturelle Begründung für menschliche Beteiligung. Offene Probleme bewahren tendenziell eine menschliche Rolle – weil Maschinen und Menschen fundamental verschiedene Informationsverarbeitungssysteme sind, die verschiedene Fehler machen und verschiedene Muster erkennen.

Offenheit ist kein binäres Attribut, sondern ein Spektrum. Derselbe Beruf erscheint an verschiedenen Punkten: Ein Anwalt bei der Vertragsprüfung (eher geschlossen) und ein Anwalt beim Design einer Verhandlungsstrategie (hochgradig offen) befinden sich in strukturell verschiedenen Positionen. Ein Einkäufer bei der Rechnungsprüfung (geschlossen) und ein Einkäufer beim Design eines Vergabemechanismus (offen) ebenso. Die Analyseeinheit ist die Aufgabe, nicht die Berufsbezeichnung.

Eine dritte Variable – Komplexität – beeinflusst die Geschwindigkeit, nicht die Richtung. Einfache geschlossene Probleme werden sofort substituiert. Komplexe geschlossene Probleme brauchen länger. Komplexität ist die Zeitkonstante, nicht der Vektor.

3. Wie steil sind die Auszahlungen?

Hier liegt die Erkenntnis, die der größte Teil der KI-Debatte übersieht. Bei offenen Problemen bleibt der Mensch oft ein bedeutsamer Komplementär – aber Komplementarität allein schützt nicht. Menschen sind teuer. Und mit zunehmender Technologie schrumpft der marginale Beitrag des Menschen. Die entscheidende Frage ist: Belohnt der Markt diese schrumpfende marginale Verbesserung genug, um ihre Kosten zu rechtfertigen?

In Märkten mit linearer Auszahlung erzeugt eine etwas bessere Leistung eine etwas höhere Belohnung. Wenn der marginale Beitrag des Menschen schrumpft, schrumpft auch die Bezahlung dafür. Irgendwann übersteigen die Kosten den Nutzen. Der Mensch wird herausgepreist – nicht weil er keinen Wert mehr schafft, sondern weil der geschaffene Wert die Kosten nicht mehr rechtfertigt.

In Märkten mit steiler Auszahlung – Winner-takes-most-Strukturen, in denen kleine Qualitätsunterschiede überproportionale Belohnungsunterschiede erzeugen – funktioniert die Ökonomie anders. Der Unterschied zwischen dem besten und dem zweitbesten Ergebnis kann das Zehn- oder Hundertfache betragen. Wenn beide Seiten Zugang zur gleichen Technologie haben, wird der menschliche Beitrag – so klein er in absoluten Zahlen sein mag – zu einem der verbleibenden Differenzierungsfaktoren. Die steile Auszahlungsstruktur sorgt dafür, dass selbst kleine menschliche Vorteile sich weiterhin lohnen.

Für Einkaufsorganisationen: Die Beschaffung standardisierter C-Teile hat lineare Auszahlungen – ein etwas besserer Preis erzeugt einen proportionalen Vorteil. Die Verhandlung eines strategischen Rahmenvertrags mit einem Schlüssellieferanten hat steile Auszahlungen – ein Prozentpunkt mehr oder weniger kann über die Vertragslaufzeit Millionenbeträge bedeuten.

4. Das 2×2-Framework: Vier Entwicklungspfade

Aus der Kombination beider Variablen ergeben sich vier qualitativ verschiedene Trajektorien.

	Lineare Auszahlungen	Steile Auszahlungen
Geschlossenes Problem	Ersetzt	Schließendes Zeitfenster
Offenes Problem	Herausgepreist	Entscheidend

Quadrant I – Ersetzt (geschlossen + linear)

Das Problem ist vollständig spezifizierbar, und der Markt belohnt das Erfüllen eines Standards, nicht das Übertreffen. Technologie löst die Kernaufgabe; der Mensch wird ökonomisch redundant. Das Paradebeispiel sind Bankautomaten: Die Aufgabe war vollständig spezifizierbar, der Markt entlohnte menschliche Präzision nicht überproportional. Die Substitution der Kernaufgabe war sofort und vollständig – und erforderte nicht einmal KI. Interessanterweise eröffneten Banken in der Folge deutlich mehr Filialen, weil niedrigere Kosten die Expansion profitabel machten. Die Gesamtbeschäftigung stieg zunächst – aber auf anderen, höherwertigen Aufgaben. Das half dem einzelnen Kassierer nicht, der nicht automatisch ein guter Berater war.

Quadrant II – Schließendes Zeitfenster (geschlossen + steil)

Das Problem ist geschlossen, aber die steile Auszahlung erzeugt eine Übergangsphase, in der Mensch-Maschine-Hybride ökonomisch sinnvoll sind. 1997 besiegte Deep Blue Kasparov. 1998 gründete Kasparov Advanced Chess: Mensch-Maschine-Teams im Wettbewerb. 2005 besiegten beim Freestyle-Turnier zwei Amateure mit drei gewöhnlichen Computern sowohl die stärkste Engine als auch Großmeister mit besserer Hardware – durch strategische Orchestrierung. Fast zwei Jahrzehnte lang belohnte die steile Auszahlungsstruktur den Menschen, der Technologie besser steuern konnte als der gegnerische Mensch. Dann schloss sich das Fenster. Heute verschlechtert menschliche Intervention auf Spitzenniveau das Ergebnis. Steile Auszahlungen schützten den Menschen nur solange, wie es einen menschlichen Beitrag gab, den sie verstärken konnten. Bei geschlossenen Problemen verschwindet dieser Beitrag irgendwann.

Quadrant III – Herausgepreist (offen + linear)

Das Problem entzieht sich der vollständigen Spezifikation – der Mensch schafft echten Mehrwert. Aber der Markt zahlt proportional: Ein etwas besseres Ergebnis bringt etwas mehr. Wenn der marginale Beitrag des Menschen auf 2 Prozent, dann 1 Prozent, dann 0,5 Prozent schrumpft, rechtfertigen die Kosten den Unterschied nicht mehr. Professionelle Übersetzung ist das Lehrbeispiel: Maschinelle Übersetzung bewältigt heute einen Großteil des weltweiten Übersetzungsvolumens. Menschliche Übersetzer konzentrieren sich zunehmend auf Subsegmente mit steileren Auszahlungen: literarische Übersetzung, Luxusmarken-Lokalisierung, diplomatische Kommunikation. Dieselbe Profession enthält Quadrant-III- und Quadrant-IV-Segmente.

Quadrant IV – Entscheidend (offen + steil)

Das Problem entzieht sich der vollständigen Spezifikation, und der Markt belohnt den besten Performer überproportional. Zwei sich verstärkende Mechanismen wirken hier: Erstens bleibt der Mensch ein Komplement, weil die Aufgabe nicht vollständig formalisierbar ist. Zweitens verstärkt die steile Auszahlung selbst einen kleinen marginalen Vorteil zu einem großen Belohnungsunterschied. Wenn alle Spieler Zugang zur gleichen Technologie haben, neutralisieren sich die Technologievorteile – und menschliches Urteilsvermögen wird zu einer der primären Quellen von Wettbewerbsvorsprung.

Darum ist der Titel dieses Artikels kein Zufall: Die echte Welt ist voller Spiele – nicht voller Optimierungsprobleme. In einem Optimierungsproblem gewinnt der beste Löser und der Mensch ist irrelevant. In strategischen Umgebungen – in denen Ergebnisse von Interaktion, Anpassung und relativer Positionierung abhängen – verschiebt sich der verbleibende Wettbewerbsvorteil vom Zugang zum Werkzeug hin zum Urteilsvermögen in seiner Anwendung.

5. Das Core-Job-Prinzip

Entscheidend ist, das Framework auf die Kernfunktion anzuwenden – nicht auf periphere Tätigkeiten. Clayton Christensens „Job-to-be-Done“-Denken liefert die Brücke: Wofür zahlt der Kunde tatsächlich?

Ein Taxifahrer, der die Tür aufhält und Small Talk macht, hat echten menschlichen Komplementärwert – bei peripheren Aufgaben. Der Kern-Job ist Transport: geschlossen, lineare Auszahlung. Quadrant I. Kein Maß an Wärme ändert die Trajektorie der Kernaufgabe. Ein Buchhalter, der tiefe Kundenbeziehungen pflegt, leistet wichtige Beziehungsarbeit – aber der Kern-Job ist korrekte Buchführung: strukturell geschlossen, mit weitgehend linearen Auszahlungen. Quadrant I.

Viele Fachleute definieren ihren Wert unbewusst über periphere Beiträge – gerade weil sie spüren, dass die Kernaufgabe unter Druck steht. Das Framework macht diese Selbsteinschätzung sichtbar.

6. Innerhalb einer Profession: Medizin und Einkauf

Die Erklärungskraft des Frameworks zeigt sich am deutlichsten innerhalb einer einzelnen Profession.

Routine-Diagnostik in einem Angestelltenverhältnis: Das Problem ist offen (jeder Patient ist anders), aber die Auszahlungsstruktur ist linear. Das Krankenhaus wird annähernd gleich bezahlt, ob der Mensch marginalen Wert beigetragen hat oder nicht. Wenn KI eigenständig 95 Prozent Genauigkeit erreicht, schrumpft die marginale Korrektur des Menschen auf wenige Prozentpunkte, die die Kosten möglicherweise nicht mehr rechtfertigen. Quadrant III.

Elite-Onkologie an einer Spitzeninstitution: Das Problem ist gleich offen, aber die Auszahlungsstruktur ist steil. Der beste Diagnostiker zieht die schwierigsten Überweisungen an, Reputation potenziert sich über Zeit. Der Unterschied zwischen dem besten und zweitbesten Ergebnis ist enorm. Quadrant IV.

Gleiches Medizinstudium. Gleiches offenes Problem. Verschiedene Trajektorie – weil die Auszahlungsstruktur verschieden ist.

Im Einkauf gilt dasselbe: Die operative Rechnungsprüfung liegt in Quadrant I – vollständig automatisierbar. Should-Cost-Analysen für Standardprodukte bewegen sich Richtung Quadrant III – KI liefert „gut genug“-Ergebnisse. Die Gestaltung komplexer Vergabemechanismen für strategische Warengruppen bleibt in Quadrant IV – hier entscheidet menschliche Urteilskraft über überproportionale Ergebnisunterschiede. CPOs sollten nicht pauschal automatisieren oder pauschal auf menschliche Kompetenz setzen – sondern jede Aufgabe einzeln im Framework verorten.

7. Das soziale Problem

Hier wird die Analyse unbequem. Der Mensch bleibt primär in Quadrant IV ökonomisch stark – also genau dort, wo steile Auszahlungen bereits heute zu Einkommenskonzentration tendieren. KI verstärkt diesen Mechanismus.

Eine ganze Generation wurde beraten, stabile, vorhersehbare Karrieren zu wählen: Buchhaltung, Jura, Medizin, Verwaltung. Viele davon sind lineare Auszahlungsumgebungen. Die Orte, an denen menschliche Arbeit ökonomisch verteidigbar bleibt, sind inhärent riskanter: Unternehmertum, Dealmaking, Strategie, kompetitive Märkte. Und die Bildungssysteme sind noch weitgehend auf geschlossene Probleme mit linearer Auszahlung optimiert: Regeln befolgen, Tests bestehen, korrekte Antworten auf definierte Fragen produzieren.

Frühere Automatisierungswellen ersetzen physische Aufgaben – und die neuen Aufgaben waren kognitiv. Das funktionierte, weil ein Großteil der Bevölkerung in kognitive Arbeit wechseln konnte. KI substituiert zunehmend kognitive Aufgaben. Viele der neuen, höherwertigen Aufgaben werden sich in offeneren, steileren Umgebungen konzentrieren. Nicht jeder kann dorthin wechseln. Das bedeutet nicht Zusammenbruch – aber es bedeutet, dass der Übergang bewusstes Design erfordert, nicht den Glauben, dass der Markt es schon richten wird.

8. Fazit

Die echte Welt ist voller Spiele – nicht voller Optimierungsprobleme. In Optimierungsproblemen gewinnt der beste Löser und der Mensch wird irrelevant. In strategischen Umgebungen – offen, kompetitiv, mit steilen Auszahlungen – bleibt menschliches Urteilsvermögen ein entscheidender Differenzierungsfaktor. Wer die strukturelle Position seiner eigenen Tätigkeit kennt, kann strategisch handeln. Wer sie nicht kennt, bleibt Objekt einer Entwicklung, deren Logik er zwar spürt, aber nicht versteht.

Die drei Hebel, die jede Verhandlung entscheiden – und die Fehler, die sie neutralisieren

Verhandlungsmacht hat nichts mit Verhandlungsgeschick zu tun. Wer das verwechselt, verliert – strukturell, systematisch und wiederholt. Dieser Artikel zeigt die drei Hebel, die Verhandlungen tatsächlich entscheiden, und die häufigsten Fehler, die sie wirkungslos machen.

1. Hebel statt Argumente

Sie haben die Kostendaten. Sie haben die Margenanalyse. Sie können belegen, dass der Lieferant 30 Prozent über dem Markt liegt. Sie präsentieren das alles – und der Lieferant bleibt bei seiner Position.

Das ist kein Einzelfall. Es ist das Standardergebnis, wenn Verhandlungsführer den entscheidenden Unterschied nicht kennen: den Unterschied zwischen einem Argument und einem Hebel.

Ein Argument spricht die Vernunft an. Ein Hebel verändert den Business Case der Gegenseite. Solange Ihre Analyse keine Konsequenz für die Kalkulation des Lieferanten hat – keine echte Drohung, keinen messbaren Verlust –, ist sie ökonomisch irrelevant. Der Satz „Ihre Marge ist zu hoch“ ist kein Hebel. Er ist ein Appell. Und Appelle bewegen in Verhandlungen nichts, weil sie die Anreizsituation der Gegenseite nicht berühren.

Der Test ist simpel: Verändert diese Maßnahme die Anreizsituation der Gegenseite? Wenn nicht, ist sie kein Hebel – egal wie gut sie belegt ist. Was sind echte Hebel? Wettbewerb, Bündelung, Spezifikationsänderungen, eine glaubwürdige Make-or-Buy-Option. Kostendaten werden zum Hebel – aber nur dann, wenn sie die Basis für eine dieser Aktionen bilden.

2. Wettbewerb: Der stärkste Hebel – und der am häufigsten simulierte

Wettbewerb ist das wirkungsvollste Instrument im Einkauf. Die Neuigkeit ist nicht seine Existenz – sie ist seine systematische Unterentwicklung.

Das Standardmuster kennt jeder: Vertrag läuft aus. Bestandslieferant wird eingeladen. Preis wird verhandelt. Man einigt sich – oder gibt nach. Das Ergebnis ist kein Marktpreis. Es ist das Ergebnis eines bilateralen Gesprächs ohne echte Alternative.

Wettbewerb bedeutet nicht, drei Angebote einzuholen. Es bedeutet, glaubwürdige Alternativen zu schaffen – andere Lieferanten, Inhouse-Optionen, die realistische Möglichkeit, ein Projekt zu stoppen oder grundlegend umzustrukturieren. Glaubwürdig ist das entscheidende Wort. Ein Lieferant, der weiß, dass die Alternative nicht ernsthaft verfolgt wird, kalkuliert genau das in seine Position ein. Schein-Wettbewerb ist oft gefährlicher als kein Wettbewerb – er erzeugt Aufwand, ohne Druck zu generieren.

Was die meisten übersehen: Auch schwache Bieter erzeugen Druck. Die Intuition widerspricht dem – ein neuer Bieter mit einem höheren Angebot als der Bestandslieferant erscheint nutzlos. Das Gegenteil ist richtig. Der schwache Bieter verändert die Wahrscheinlichkeitsrechnung des Bestandslieferanten. Solange ein Konkurrent im Rennen ist, kann der Bestandslieferant nicht sicher sein zu gewinnen. Er muss eine Konzession erwägen, um seine Gewinnwahrscheinlichkeit zu sichern. Der schwache Bieter gewinnt den Auftrag nicht – aber er erzwingt Konzessionen, die ohne ihn nicht entstünden. Die Kosten: mehr Vorbereitungsaufwand. Der Nutzen: strukturell stärkere Verhandlungsposition. Das ist keine schlechte Kalkulation.

3. Vergleichbarkeit: Wer die Spielregeln definiert, gewinnt

Wettbewerb ohne Vergleichbarkeit ist blind. Drei Angebote nach unterschiedlichen Logiken sind kein Wettbewerb – sie sind strukturierte Intransparenz.

Vergleichbarkeit bedeutet: Alle Optionen werden in ein gemeinsames monetäres Modell überführt. Nicht nur der Angebotspreis – alle relevanten Kostendifferenzen. Wechselkosten, Integrationsaufwand, Qualitätsunterschiede, Logistik, Risikozuschläge, Zahlungsbedingungen. Jeder Vor- und Nachteil erhält einen Preis. Erst dann ist ein Vergleich möglich. Vorher ist es eine Schätzung.

Das Delta-Cost-of-Ownership-Modell ist das richtige Instrument dafür. Es greift den eigentlichen Vorteil des Bestandslieferanten an – nicht seinen günstigeren Preis, sondern die Unvergleichbarkeit seiner Position. Langjährige Lieferanten kennen die internen Abläufe, die Wechselkosten, die reale Zahlungsbereitschaft des Käufers. Neue Bieter müssen Risikoprämien einpreisen – und erscheinen teurer, ohne es im Kern zu sein. Dass neue Anbieter teurer bieten, ist also kein Qualitätssignal – es ist ein Zeichen für fehlende Vergleichbarkeit.

Vergleichbarkeit schaffen ist deshalb kein administrativer Schritt. Es ist ein strategischer Angriff auf die Informationsasymmetrie des Bestandslieferanten. Die operative Konsequenz: Lieferanten antworten im vorstrukturierten Preismodell des Käufers, nicht im eigenen. Wer das nicht durchsetzt, übergibt die Definitionsmacht an die Gegenseite.

4. Verbindlichkeit: Die Voraussetzung, ohne die alles andere wertlos ist

Wettbewerb und Vergleichbarkeit entfalten ihre Wirkung nur unter einer Bedingung: Lieferanten müssen glauben, dass der Prozess gilt. Verbindlichkeit ist deshalb nicht der dritte Hebel – er ist die Voraussetzung dafür, dass die ersten beiden funktionieren.

Verbindlichkeit bedeutet: Der definierte Mechanismus ist bindend. Das beste Angebot in der letzten Runde gewinnt. Keine Nachverhandlung. Keine bilateralen Ausnahmen. Keine Sonderrunde für den Bestandslieferanten, der Druck macht.

Klingt selbstverständlich. In der Praxis ist es der am häufigsten gebrochene Grundsatz im Einkauf. Gut gemeinte Flexibilität. Eskalation auf Führungsebene. Der Wunsch, „die Beziehung nicht zu gefährden.“ Das Ergebnis ist immer dasselbe: Lieferanten lernen, dass der Prozess nicht bindend ist. Dass es eine zweite Runde gibt. Dass die eigentliche Verhandlung nach dem formalen Ende beginnt.

Wer Verbindlichkeit bricht, zerstört nicht nur den aktuellen Prozess. Er zerstört retroaktiv den Wert aller aufgebauten Verhandlungspositionen. Denn die Wirkung von Wettbewerb und Vergleichbarkeit beruht auf einer einzigen Erwartung der Gegenseite: dass der Mechanismus zählt. Fällt diese Erwartung, fällt der Hebel.

Verbindlichkeit ist keine Frage individueller Disziplin. Es ist eine Governance-Frage. Es braucht klare Eskalationsregeln, vorab definierte Entscheidungspunkte und Rückhalt des Managements, der nicht verhandelbar ist. Der CPO gehört nicht in die erste Verhandlungsrunde. Er ist das letzte Eskalationssignal – und verliert seine Wirkung, sobald er zu früh eingesetzt wird.

5. Frontloading: Wo die drei Hebel ihre maximale Wirkung entfalten

Wettbewerb, Vergleichbarkeit und Verbindlichkeit sind keine Instrumente für den Verhandlungstag. Sie müssen früher wirken – in der Ausschreibungsphase, lange vor dem ersten kommerziellen Gespräch.

Frontloading bedeutet: Alle relevanten Informationen, Preismodelle und Bewertungskriterien werden so früh wie möglich eingebracht. Lieferanten erhalten das Preismodell des Käufers. Sie werden nach Paketpreisen, Bündelungsmöglichkeiten und alternativen Zahlungskonditionen gefragt – nicht um sie zu verwirren, sondern um ihre kommerziellen Spielräume sichtbar zu machen, bevor bilaterale Dynamiken den Prozess verzerren.

Die entscheidende Disziplin dabei: Technische Fragen werden vor der kommerziellen Runde abgeschlossen. Jede offene technische Frage im kommerziellen Gespräch ist ein legitimes Instrument zur Nachkalkulation. Lieferanten nutzen es. Die Regel sollte klar und konsequent gelten: Technische Klarheit vor der kommerziellen Runde. Danach gilt das Spielfeld als definiert.

6. Drei Fallen, die jeden Hebel neutralisieren

Selbst ein sauber aufgebauter Prozess kann durch spezifische Fehler in der Ausführung entwertet werden. Drei Muster sind besonders häufig.

Falle 1: Frühe Angebote unter Zeitdruck

Ein früher, ungewöhnlich hoher Rabatt mit Verweis auf Zeitdruck oder Sonderkonditionen fühlt sich wie ein Gewinn an. Genau das ist das Problem. Dieses Muster erzeugt Reziprozitätsdruck – wer etwas erhält, fühlt sich verpflichtet, etwas zu geben. Es produziert Zeitdruck, der rationale Analyse verdrängt. Und es verhindert, dass der Käufer seine eigene Verhandlungsposition konsequent aufbaut.

Ein Angebot ist nur dann gut, wenn es mit dem eigenen Reservationspreis und den realistischen Alternativen verglichen wurde. Ohne diesen Vergleich ist „gut“ kein ökonomisches Urteil – es ist ein psychologisches Empfinden. Und Empfindungen sind manipulierbar. Die Regel: Kein Abschluss, bevor alle Vorteile und Nachteile monetarisiert sind.

Falle 2: Der Indexierungsfehler

Indexierungsverhandlungen sind eine der am häufigsten übersehenen Quellen struktureller Überbezahlung. Ein Preis aus vergangenen Jahren wird jährlich nach Inflation oder Rohstoffen fortgeschrieben und gilt intern als fair, weil er „marktgerecht angepasst“ wurde.

Das ist genau die falsche Schlussfolgerung. Ein überhöhter Basispreis wird durch Indexierung nicht korrigiert – er wird fortgeschrieben. Wer heute 15 Prozent über dem Markt liegt, lag damals 15 Prozent über dem Markt. Der Index war nur effizienter darin, den Abstand zu zementieren.

Die richtige Frage in einer Indexierungsverhandlung lautet nicht: „Welcher Index gilt?“ Sie lautet: „Stimmt der Basispreis noch?“ Produktivitätsgewinne auf Lieferantenseite, Marktpreisentwicklungen und technologische Verschiebungen müssen in die Basis einfließen. Wer das nicht fordert, finanziert die Effizienzgewinne seines Lieferanten.

Falle 3: Design nach statt vor der Verhandlung

Die Bewertungsmatrix gehört vor die Verhandlung, nicht nach ihr. Wenn Lieferanten wissen, nach welchen Kriterien und mit welchen Gewichtungen entschieden wird, verändern sie ihr Angebots- und Verhandlungsverhalten. Transparenz über das Scoring-Modell ist kein Informationsverlust – es ist Verhaltenssteuerung durch Struktur.

Ebenso ist die Losaufteilung ein strategisches Instrument, kein administrativer Schritt. Zu große Lose schließen mittelständische Anbieter aus und reduzieren den Wettbewerb. Die optimale Losstruktur erzeugt maximalen, glaubwürdigen Wettbewerb – und damit den stärksten Hebel.

Und schließlich: Rückhalt des Managements ist kein Symbol, sondern ein Glaubwürdigkeitssignal. Wenn Lieferanten wissen, dass der Prozess verbindlich ist und keine Hinterzimmergespräche stattfinden, verändert sich ihr Verhalten grundlegend. Glaubwürdigkeit ist keine Persönlichkeitseigenschaft – sie ist eine strukturelle Eigenschaft des Verhandlungsdesigns.

Fazit

Wettbewerb, Vergleichbarkeit, Verbindlichkeit. Drei Hebel. Ein System. Wer es konsequent aufbaut, gewinnt strukturell – vor dem Gespräch, nicht darin. Wer die drei Fallen kennt, schützt den aufgebauten Vorteil vor der Erosion durch Prozessfehler. Die besten Verhandler gewinnen nicht durch bessere Argumente. Sie gewinnen, weil sie das Spiel besser gestaltet haben als die Gegenseite. Wettbewerb, Vergleichbarkeit, Verbindlichkeit – das sind keine Vorbedingungen einer guten Verhandlung. Das ist die Verhandlung.

Warum KI die Logik von Verhandlungen verändert – aber nicht ersetzt

KI ersetzt keine Verhandlungsführer. Sie macht die falschen Verhandlungsführer sichtbar – jene, die glauben, das Gespräch entscheide. Es entscheidet die Vorbereitung. Und genau dort verändert KI die Regeln grundlegend.

1. Die falsche Frage kostet Millionen

„Wird KI unsere Einkäufer ersetzen?“ Das ist die Frage, die in Führungsetagen gestellt wird. Sie ist die falsche.

Die richtige Frage lautet: Welche Teile des Verhandlungsprozesses sollte KI übernehmen – und welche darf sie unter keinen Umständen übernehmen? Wer diese Unterscheidung nicht trifft, begeht einen der teuersten Fehler im modernen Einkauf: Er automatisiert das Falsche und überlässt das Richtige dem Zufall.

Dass viele KI-Projekte die erwarteten Ergebnisse verfehlen, liegt selten an der Technologie. Es liegt am Ansatz. Die meisten Unternehmen fragen: „Welches Problem können wir mit KI schneller lösen?“ Das ist Optimierungsdenken – und Optimierungsdenken skaliert bestenfalls das Bestehende.

Der wirksamere Ansatz kehrt die Logik um: Was wäre das bestmögliche Ergebnis, wenn technologische Restriktionen keine Rolle spielten? Dann zurück in die Gegenwart – und den Weg dorthin bauen. Nicht „Wie beschleunigen wir den bestehenden Prozess?“, sondern „Wie sähe der Prozess aus, wenn wir ihn heute neu erfänden?“ Dieser Unterschied ist nicht semantisch. Er entscheidet darüber, ob KI ein Werkzeug bleibt oder ein struktureller Vorteil wird.

2. Zwei Welten, eine fatale Verwechslung

Im Einkauf existieren zwei grundlegend verschiedene Verhandlungsrealitäten. Sie zu verwechseln ist der häufigste Grund, warum KI-Investitionen im Einkauf enttäuschen.

Die erste Welt: Tailspend. Lieferant bekannt, Produkt definiert, Preis verhandelbar, Prozess wiederholbar. Hier ist die Aufgabe vollständig spezifizierbar. KI agiert autonom, ohne menschliche Intervention, mit konsistenten Ergebnissen. In dieser Welt stiftet der Mensch im Prozess meist keinen zusätzlichen Wert mehr – und verlangsamt häufig sogar die Umsetzung.

Die zweite Welt: strategische Verhandlungen. Ziele nicht vollständig definiert, Gegenseite agiert strategisch, Informationen asymmetrisch verteilt. Das Ergebnis hängt von Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Timing und Machtdynamik ab – Faktoren, die sich nicht vollständig modellieren lassen. Hier ist vollständige KI-Autonomie keine belastbare Option. Sie erhöht das Risiko.

Wer KI in strategischen Verhandlungen so einsetzt wie im Tailspend, begeht keinen Implementierungsfehler. Er begeht einen konzeptuellen Fehler – und gibt dabei strategische Informationsvorteile an die Gegenseite ab.

3. Wo KI den größten Hebel hat: vor dem Gespräch

Der wirkungsvollste Einsatz von KI in Verhandlungen findet nicht im Verhandlungsraum statt. Er findet Wochen vorher statt – in der Vorbereitung.

Recherche und Marktintelligenz bilden das Fundament jeder starken Verhandlungsposition. Und genau dieser Bereich kollabiert in der Praxis am häufigsten unter Zeitdruck. Ein erfahrener Einkäufer braucht Tage, um Eigentümerstrukturen zu analysieren, kartellrelevante Verflechtungen zu identifizieren und Marktpreise belastbar zu rekonstruieren – und bleibt dabei systematisch unvollständig. KI erledigt dasselbe in Stunden, mit größerer Tiefe und ohne Ermüdungseffekte.

Das gilt auch für die Analyse des Verhandlungspartners: Entscheidungslogik, historische Verhaltensmuster, öffentliche Positionierungen, bekannte Präferenzen. Wer seinen Gegenüber versteht, bevor das erste Wort fällt, gestaltet Angebote, Argumente und Timing nicht nach Intuition – sondern nach Evidenz.

Kostentransparenz ist der dritte Hebel. In Vergabeprozessen entscheidet die Kenntnis realer Marktpreise und Kostenstrukturen darüber, ob eine Verhandlungsposition glaubwürdig ist – oder nur so klingt. KI liefert diese Grundlage schneller und robuster als jedes manuelle Verfahren.

4. KI als Sparringspartner – nicht als Entscheider

Jenseits der Recherche liegt der zweite Anwendungsbereich: die strategische Vorbereitung der Verhandlung selbst. Auch hier gilt die Unterscheidung zwischen Unterstützung und Autonomie – und sie ist absolut.

Eine kohärente Verhandlungsstrategie umfasst Zielsetzung, Reservationspreise, BATNA und Konzessionsplanung. KI kann als strukturierter Sparringspartner durch diesen Prozess führen: Sie stellt unbequeme Fragen, testet die Konsistenz von Positionen, deckt blinde Flecken auf. Die finale Entscheidung bleibt beim Menschen – aber ihre Qualität steigt messbar.

Das gilt ebenso für die Simulation bilateraler Verhandlungen: Gegenargumente antizipieren, Konzessionssequenzen durchspielen, Rollen und Timing durchdenken. Erfahrene Einkäufer tun das intuitiv. KI macht es systematisch – und damit skalierbar.

Das anspruchsvollste Feld ist das spieltheoretische und auktionstheoretische Design. Bei komplexen Vergaben mit mehreren Lieferanten, interdependenten Losen und strategischen Wechselwirkungen ist das Design des Ausschreibungsprozesses selbst ein Verhandlungsinstrument. Welches Auktionsformat

maximiert den Wettbewerb? Wie werden Lose aufgeteilt? Welche Informationen werden wann offengelegt? Diese Fragen folgen einer formalen Logik. KI-Systeme mit spieltheoretischem Fundament können hier systematischer unterstützen als reine menschliche Intuition – insbesondere bei hohem Volumen und vielen Variablen.

5. Der strukturelle Grund, warum KI nicht verhandelt

Hier liegt die zentrale Erkenntnis, die den gesamten Diskurs trägt: Es gibt einen fundamentalen Unterschied zwischen dem Design des Spiels und dem Spielen selbst.

KI kann das Spiel gestalten. Sie kann Mechanismen bauen, Szenarien berechnen, Informationsstrukturen optimieren. Was sie nicht kann: spielen.

Strategische Verhandlungen sind strukturell offen und haben eine steile Auszahlungsfunktion. Kleine Qualitätsunterschiede in der Verhandlungsführung erzeugen überproportionale Ergebnisunterschiede. Das macht sie zu einem Bereich, in dem menschliche Kompetenz nicht nur relevant bleibt – sie ist der entscheidende Differenzierungsfaktor.

Der Grund ist präzise: Verhandlungen sind kein Informationsproblem. Sie sind ein Glaubwürdigkeitsproblem. Die Wirksamkeit einer Drohung hängt davon ab, ob die Gegenseite glaubt, dass man sie wahr macht. Glaubwürdigkeit entsteht durch nonverbale Signale, durch Reputation, durch die wahrgenommene Bereitschaft zur Eskalation. KI hat keine Reputation. Sie kann keine Verantwortung übernehmen. Sie baut keine Vertrauensbeziehung auf.

Dazu kommt die adaptive Komplexität des echten Gesprächs: Dynamiken verschieben sich, unerwartete Informationen tauchen auf, Atmosphäre kippt. Ein Verhandlungsführer liest diese Signale und reagiert in Echtzeit. Das ist nicht delegierbar – weder an ein System noch an einen Algorithmus.

6. Was daraus folgt – konkret

Drei Schlussfolgerungen für Entscheider im Einkauf.

Segmentierung ist die Voraussetzung für alles andere. Ohne klare Trennung zwischen vollständig automatisierbaren Prozessen (Tailspend), KI-unterstützter Vorbereitung (Strategie, Research) und inhärent menschlicher Ausführung (Verhandlungsführung) werden Ressourcen falsch allokiert. Diese Segmentierung ist keine IT-Entscheidung. Sie ist eine strategische.

Vorbereitung ist der größte ungehobene Hebel. Unternehmen, die KI konsequent in der Vorbereitungsphase einsetzen, haben einen strukturellen Vorteil gegenüber jenen, die es nicht tun. Dieser Vorteil ist nicht marginal. Er entspricht dem Unterschied zwischen fundierter Strategie und gut gemeinter Improvisation.

Kompetenzentwicklung beschleunigen. Erfahrungswissen – die Fähigkeit, Gegenstrategien zu antizipieren, spieltheoretische Dynamiken zu verstehen, Argumentation konsistent zu strukturieren – erfordert heute Jahre der Praxis. KI-gestützte Systeme machen dieses Wissen früher zugänglich. Das beschleunigt nicht nur das Onboarding neuer Einkäufer. Es verändert das Kompetenzprofil einer gesamten Einkaufsorganisation – und macht die Investition in strukturierte Verhandlungsvorbereitung skalierbar.

Fazit

KI verändert, wo Verhandlungen gewonnen werden. Nicht im Gespräch – das war schon immer die falsche Arena. Im Prozess. In der Vorbereitung. Im Design. Wer KI dort einsetzt, gewinnt strukturell. Wer sie im Verhandlungsraum sucht, sucht am falschen Ort.

Die Frage ist nicht, ob man KI einsetzt. Die Frage ist, ob man versteht, wo sie zählt – und wo der Mensch unersetzlich bleibt.

The mpetitor

Fragen, Rückmeldung, Kritik, Themenideen oder Neuanmeldungen?

Wir freuen uns über Ihre Rückmeldung an
newsletter@competitio.de