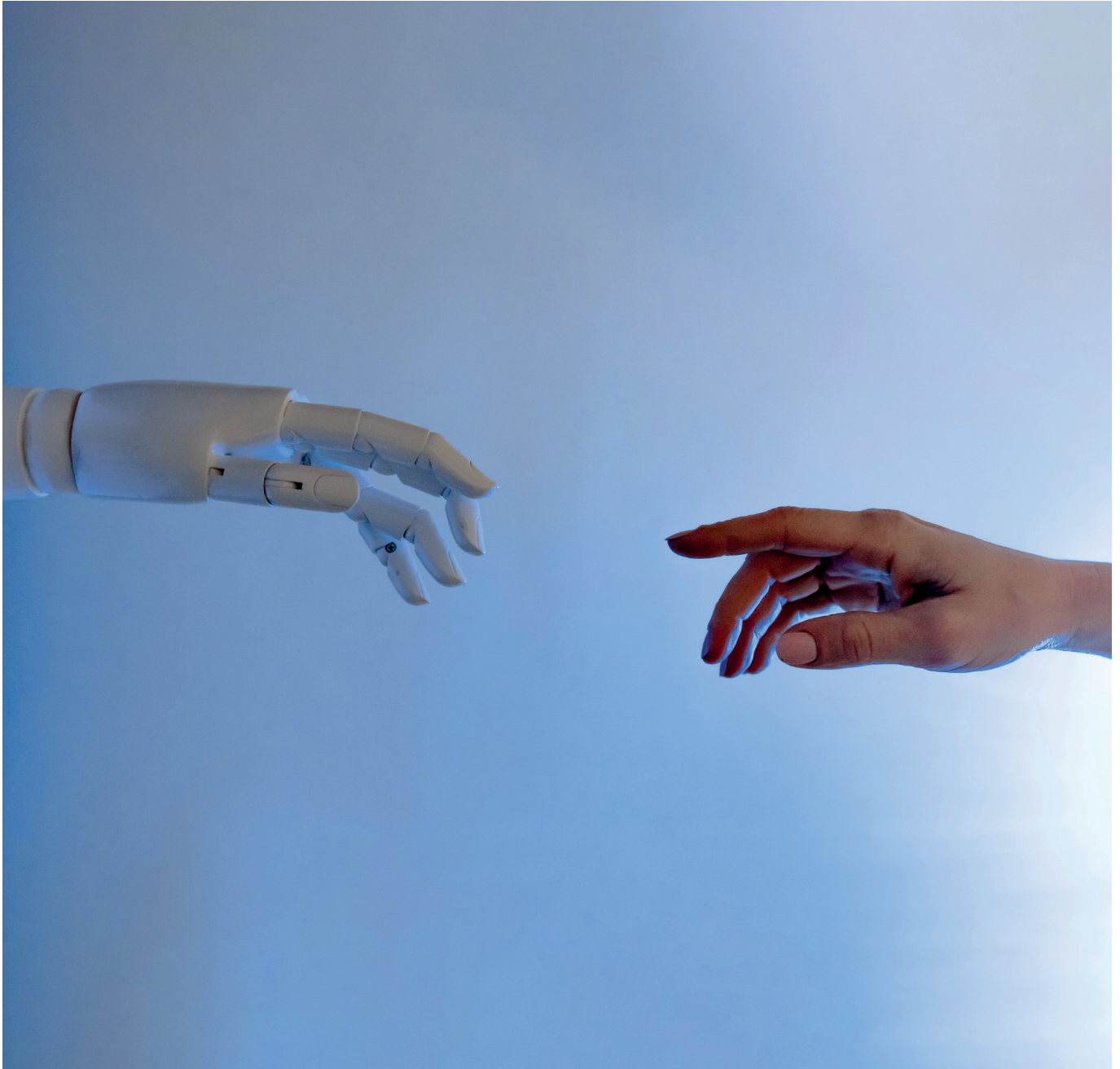


The Competitor

Ausgabe 2 | 2026



IN DIESER AUSGABE

**Professionelle
Zielsetzung in
Einkaufsverhandlungen**

Seite 3

**Strategie als
Verhandlung**

Seite 5

**Wenn KI die Leistung
angleicht, aber nicht
die Löhne**

Seite 7

Herzlich willkommen zur Sommerausgabe von The Competitor.

Künstliche Intelligenz verändert die Arbeit im Einkauf und in der Verhandlung – aber anders, als es die Schlagzeilen nahelegen. Sie übernimmt zuverlässig das Ausführen: recherchieren, kalkulieren, formulieren. Was sie nicht übernimmt, ist das Urteil.

Genau darum geht es in dieser Ausgabe. Wenn die Ausführung zur Selbstverständlichkeit wird, entscheidet sich der Erfolg dort, wo Menschen weiterhin den Unterschied machen: in der Vorbereitung, in der Strategie, im Lesen der Situation.

Drei Beiträge nähern sich diesem Gedanken aus unterschiedlichen Richtungen:

Marcel Engelhardt zeigt im ersten Beitrag, wie professionelle Zielsetzung in Einkaufsverhandlungen gelingt – von einem belastbaren Anker über BATNA und geplante Konzessionen bis zum Commitment Value. Gute Ergebnisse entstehen nicht am Tisch, sondern in der Vorbereitung.

Der zweite Beitrag versteht Strategie als Verhandlung: Im Anschluss an Felix Oberholzer-Gee lässt sich die strategische Position eines Unternehmens als Ergebnis seiner Verhandlungen mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden lesen – mit zwei Hebeln, die jeder Strategie zugrunde liegen.

Der dritte Beitrag erklärt, warum KI zwar die Leistung angleicht, die Bezahlung aber spreizt – und weshalb der Wert menschlicher Arbeit genau dort wächst, wo Urteilsvermögen gefragt ist.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich wie immer über Ihre Rückmeldungen und Gedanken.

Christoph Pfeiffer

Professionelle Zielsetzung in Einkaufsverhandlungen

VON MARCEL ENGELHARDT

Viele Einkaufsverhandlungen beginnen mit einer scheinbar naheliegenden Zielsetzung: „Wir wollen den Preis so weit wie möglich senken.“ Was auf den ersten Blick logisch erscheint, ist in der Praxis jedoch weder professionell noch ausreichend. Erfolgreiche Verhandlungen basieren nicht auf spontanen Forderungen, sondern auf einer systematischen Zielarchitektur, die bereits vor dem ersten Gespräch festgelegt wird und der alle Stakeholder zustimmen müssen. Erreicht werden dadurch Sicherheit und Abstimmung im Verhandlungsziel und die Ermöglichung eines weiteren taktischen Spektrums.

Anker/Eröffnung

Ein häufig übersehener Aspekt ist hier die Rolle des klassischen Ankersetzens. In typischen Einkaufsverhandlungen setzt nicht der Einkauf den ersten Anker, sondern der Lieferant mit seinem initialen Angebot. Der Einkauf reagiert darauf und entwickelt eine fundierte Gegenposition. Diese sollte nicht aus dem Bauch heraus entstehen, sondern auf einer belastbaren Gegenkalkulation, einer Potenzialanalyse oder einer Schattenkalkulation basieren. Nur so kann die Forderung gegenüber dem Lieferanten plausibel vertreten werden. Denn die erste Frage lautet meist: „Wie kommen Sie auf diesen Wert?“ Ohne nachvollziehbare Begründung verliert der Anker schnell seine Wirkung und das Einkaufsteam gerät in die Defensive. In der Verhandlungsvorbereitung sollte also zunächst dieser Anker definiert werden. Er beschreibt die maximal vertretbare Forderung, die auf sachlichen Argumenten basiert und ambitioniert, aber dennoch glaubwürdig ist. Entscheidend ist dabei, dass die Forderung nicht willkürlich gewählt wird, sondern durch Fakten und Argumente gestützt werden kann. Daumenregeln, die besagen, dass man einfach nochmal 50% auf den eigentlichen Zielwert aufschlägt, sind unbrauchbar.

Einigungs-Ziel

Neben dem ambitionierten Zielwert benötigt jede Verhandlung dann ein realistisches Ziel. Dieses Ziel beschreibt das Ergebnis, das intern als Erfolg betrachtet wird. Häufig stellt es eine etwas konservativere Variante der Potenzialanalyse dar und dient als zentrale Orientierungsgröße während der Verhandlung. Dadurch wird verhindert, dass Verhandler situativ von ihrer Strategie abweichen oder sich von kurzfristigen Argumenten beeinflussen lassen.

BATNA

Ebenso wichtig ist die Definition der BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Sie beschreibt die beste Alternative, falls keine Einigung erzielt wird. Aus Einkaufssicht kann dies beispielsweise ein alternativer Lieferant oder eine andere technische Lösung sein. In seltenen Fällen auch die Möglichkeit, gar nicht einzukaufen. Die BATNA definiert gleichzeitig die persönliche Schmerzgrenze beziehungsweise den „Walk-Away-Wert“. Liegt das Ergebnis der Verhandlung oberhalb dieser Grenze, ist der Verzicht auf den Abschluss häufig die bessere Entscheidung.

Konzessionen

Ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Zielarchitektur sind geplante Konzessionen. Professionelle Verhandler legen bereits im Vorfeld fest, welche Zugeständnisse möglich sind und unter welchen Bedingungen sie gewährt werden. Dabei gilt die Regel, dass Konzessionen zu Beginn größer und im weiteren Verlauf kleiner und spezifischer werden sollten. Gleichzeitig sollten sie immer an eine Gegenleistung gekoppelt werden. Neben Preisbestandteilen können auch monetarisierbare Verhandlungselemente wie Gewährleistungsfristen, Bürgschaften, Zahlungsbedingungen oder Supply-Chain-Finance-Lösungen in die Verhandlung eingebracht werden. Die genauen „Tauschmöglichkeiten“ sollten vorher bekannt sein. Beispielsweise sollte mit Accounting bzw. Finance abgestimmt sein, wie viel Preisreduktion man verlangen muss, um statt 60 Tagen Zahlungsziel auf 30 Tage zu reduzieren. Hier sind echte Win-Win-Möglichkeiten zu entdecken, wenn der Lieferant zum Beispiel dringender Liquidität benötigt.

Commitment Value („Take-it-offers“)

Aus spieltheoretischer Sicht besonders interessant ist der sogenannte Commitment Value. Dabei wird vor der Verhandlung ein intern abgestimmter Preis festgelegt, bei dessen Erreichen der Auftrag unmittelbar vergeben werden kann. Dieses taktische Element ist sowohl rational als auch psychologisch äußerst wirksam. Aus spieltheoretischer Sicht entsteht für den Lieferanten ein starker Anreiz, das Angebot anzunehmen, da mit Erreichen des Commitment Values ein verbindlicher Vertragsabschluss erfolgt. Die Unsicherheit über weitere Verhandlungsrunden entfällt, und eine spätere Nachverhandlung wird ausgeschlossen. Der Lieferant erhält somit einen klaren und glaubwürdigen Nutzen für sein direktes Entgegenkommen.

Professionelle Zielsetzung bedeutet daher weit mehr als die Festlegung eines Wunschpreises. Sie umfasst die Definition eines belastbaren Ankers, eines realistischen Zielwerts, einer klaren BATNA, geplanter Konzessionen und eines Commitment Values. Erst das Zusammenspiel dieser Elemente schafft die Grundlage für eine strukturierte, glaubwürdige und erfolgreiche Einkaufsverhandlung.

Strategie als Verhandlung

Auf Basis von Felix Oberholzer-Gee, „Better, Simpler Strategy“ (Harvard Business Review Press).

Die strategische Position eines Unternehmens ist nichts anderes als das Ergebnis seiner Verhandlungen – mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden.

Strategie und Verhandlung werden meist getrennt gedacht: Strategie sei langfristig und analytisch, Verhandlung kurzfristig und taktisch. Der Harvard-Ökonom Felix Oberholzer-Gee zeigt mit seinem Ansatz der wertbasierten Strategie, dass diese Trennung in die Irre führt. Jeder finanzielle Erfolg ist das Ergebnis impliziter oder expliziter Verhandlungen: Ein Unternehmen schafft Wert – und verhandelt anschließend darüber, welchen Anteil daran es selbst behält. Wer Strategie als Verhandlung versteht, gewinnt einen überraschend konkreten Hebel für die eigene Positionierung.

Der Value Stick: Wert entsteht zwischen zwei Grenzen

Im Zentrum steht der sogenannte Value Stick. Sein oberes Ende markiert die Zahlungsbereitschaft der Kunden (Willingness to Pay, WTP), sein unteres Ende die Verkaufsbereitschaft von Lieferanten und Mitarbeitenden (Willingness to Sell, WTS) – also den Punkt, an dem diese gerade noch bereit sind, ihre Leistung bereitzustellen. Dazwischen liegen der tatsächlich realisierte Preis und die Kosten. Der gesamte geschaffene Wert ist die Differenz zwischen WTP und WTS. Alles, was innerhalb dieser Spanne geschieht, ist Verteilung – und Verteilung ist Verhandlungssache.

Zwei Hebel – mehr gibt es nicht

Daraus folgt eine radikal einfache Erkenntnis: Ein Unternehmen kann Wert nur auf zwei Arten schaffen. Es erhöht die Zahlungsbereitschaft seiner Kunden, oder es senkt die Verkaufsbereitschaft seiner Lieferanten und Mitarbeitenden. Höhere WTP entsteht durch ein besseres Produkt, eine stärkere Marke oder geringeres Risiko für den Kunden. Niedrigere WTS entsteht, wenn die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen für Lieferanten und Mitarbeitende attraktiver wird – nicht nur über den Preis, sondern über Verlässlichkeit, Volumen, Planbarkeit oder Reputation. Beide Hebel vergrößern die Spanne, um die anschließend verhandelt wird.

Jede Stakeholder-Beziehung ist eine Verhandlung

Genau hier wird der strategische Charakter sichtbar. Gegenüber Kunden verhandelt das Unternehmen über die Differenz zwischen Zahlungsbereitschaft und Preis; gegenüber Lieferanten und Mitarbeitenden über die Differenz zwischen Kosten und Verkaufsbereitschaft. Der Wert, den das Unternehmen selbst behält, ist die Differenz zwischen Preis und Kosten. Die strategische Position ist damit kein abstrakter Punkt auf einer Landkarte, sondern die Summe vieler konkreter Verhandlungsergebnisse. Wer seine Verhandlungen mit den wichtigsten Stakeholdern beherrscht, gestaltet seine Strategie – nicht umgekehrt.

Die größte Differenz gewinnt

Oberholzer-Gees zentrale Botschaft lautet: Die erfolgreichsten Unternehmen sind jene, die die größten Wertdifferenzen schaffen – nicht zwingend die größten Marktanteile. Kundenwert ist die Lücke zwischen Wertschätzung und Preis, Investorenwert die Lücke zwischen Kapitalrendite und Kapitalkosten. Strategiearbeit heißt deshalb, gezielt an WTP und WTS zu arbeiten, statt sich in Aktivitäten zu verlieren, die keine dieser beiden Grenzen bewegen.

Was das für den Einkauf bedeutet

Für den Einkauf ist der Ansatz unmittelbar anschlussfähig. Lieferantenverhandlungen zielen nicht allein auf einen niedrigeren Preis, sondern auf die Verkaufsbereitschaft des Lieferanten – und die lässt sich über weit mehr als den Preis beeinflussen. Längere Vertragslaufzeiten, verlässliche Abnahmemengen, schnellere Zahlung oder gemeinsame Prozessverbesserungen können die WTS eines Lieferanten senken und zugleich dessen Surplus erhöhen. Das ist die Brücke zur professionellen Zielarchitektur aus dem ersten Beitrag: Wer seine Konzessionen kennt und an Gegenleistungen koppelt, verteilt die Wertspanne bewusst – statt sie dem Zufall zu überlassen.

Fazit

Strategie als Verhandlung zu denken, macht aus einer abstrakten Positionierungsfrage eine Reihe konkreter, gestaltbarer Gespräche. Der Value Stick liefert dazu die Landkarte: Er zeigt, wo Wert entsteht und wo über seine Verteilung entschieden wird. Die eigentliche strategische Arbeit beginnt dort, wo ein Unternehmen versteht, mit wem es worüber verhandelt – und warum.

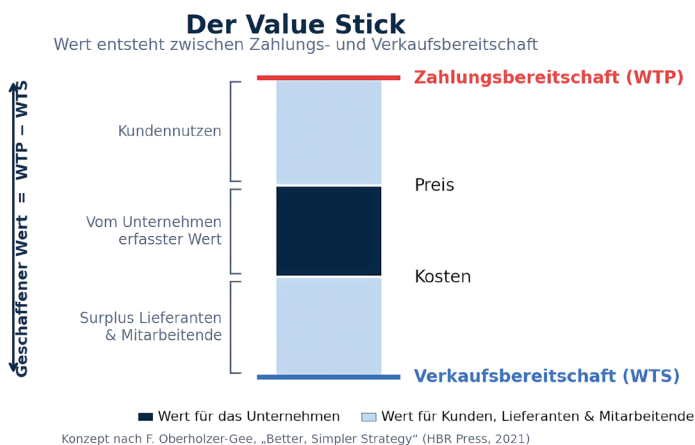


Abbildung 1: Der Value Stick – Wert entsteht zwischen Zahlungsbereitschaft (WTP) und Verkaufsbereitschaft (WTS). Konzept nach Oberholzer-Gee.

Wenn KI die Leistung angleicht, aber nicht die Löhne

Basierend auf einem aktuellen Competitio-Arbeitspapier (Pfeiffer 2026, „When Leveling Performance Doesn't Level Pay“).

Künstliche Intelligenz macht uns in der Ausführung ähnlicher – und verschiebt den Wettbewerb genau dorthin, wo menschliches Urteilsvermögen den Unterschied macht.

Es ist eines der robustesten Ergebnisse der jüngeren KI-Forschung: Wer einen KI-Assistenten nutzt, wird besser – und vor allem werden die Schwächeren stärker. Innerhalb einer Aufgabe schrumpfen die Leistungsunterschiede zwischen weniger und mehr erfahrenen Mitarbeitenden. Man könnte erwarten, dass damit auch die Einkommen näher zusammenrücken. Doch die Empirie ist widersprüchlich: Die messbaren Lohneffekte sind klein, und die KI-Exposition konzentriert sich ausgerechnet auf ohnehin gut bezahlte Tätigkeiten. Wenn KI die Leistung angleicht – warum folgt die Lohnverteilung nicht?

Der entscheidende Begriff: Offenheit

Die Antwort liegt in einem einzigen Merkmal von Aufgaben: ihrer Offenheit. Offenheit misst, welcher Anteil einer Aufgabe auf der Ebene des menschlichen Urteils verbleibt, sobald die reine Ausführung zur geteilten Technologie geworden ist – also von jedem mit denselben Werkzeugen erledigt werden kann. Eine geschlossene Aufgabe lässt sich vollständig spezifizieren und damit automatisieren. Eine offene Aufgabe nicht: Hier entscheidet weiterhin Urteilsvermögen.

Der Judgment Floor

Je leistungsfähiger der gemeinsame KI-Stack wird, desto stärker fällt die Leistungsstreuung innerhalb einer Aufgabe – aber sie fällt nicht auf null. Sie sinkt auf einen Boden, der durch das menschliche Urteil bestimmt wird: den Judgment Floor. Dieser Boden ist keine Untergrenze für die Bezahlung, sondern für die verbleibende Streuung – und er ist umso höher, je offener die Aufgabe ist. Bei geschlossenen Aufgaben drückt KI die Unterschiede fast vollständig weg; bei offenen bleibt ein erheblicher, urteilsgetriebener Rest.

Warum die Ungleichheit trotzdem steigen kann

Nun kommt ein zweiter Effekt hinzu: Arbeit wandert. Wenn KI die ausführungslastigen Aufgaben übernimmt, verschiebt sich menschliche Arbeit zu den offenen Aufgaben – dorthin, wo der Judgment Floor hoch ist. Auf jeder einzelnen Aufgabe wirkt KI ausgleichend; aber weil sich die Beschäftigung zu den streuungsintensiven Aufgaben verlagert, kann die Streuung über alle Aufgaben hinweg steigen. Nicht obwohl, sondern weil KI nivelliert.

Wenn Bezahlung ein Turnier ist

Den stärksten Hebel liefert die Art, wie Bezahlung zustande kommt. In vielen Märkten ist Entlohnung rangbasiert: Beförderungen, Reputation, Mandate, Winner-take-most-Dynamiken. Wer vorn liegt, bekommt überproportional. Sobald die Ausführung zur Allerweltstechnologie geworden ist, entscheidet über den Rang nur noch das Urteilsvermögen. Damit bestimmen genau jene Urteilsunterschiede, die den Judgment Floor setzen, auch die Verteilung des Überschusses – und die Lohnstreuung steigt dort am stärksten, wo menschliche Arbeit am relevantesten bleibt. KI schafft die Turnierstruktur nicht. Sie verändert, mit welchem Einsatz das Turnier gespielt wird – mit Urteil statt mit Ausführung.

Was das für Unternehmen bedeutet

Für die Praxis folgt daraus eine klare Richtung. Ausführungskompetenz wird zur Commodity – für alle verfügbar, zum gleichen Preis. Differenzierung und Vergütung verschieben sich zum Urteilsvermögen: zur Fähigkeit, Probleme zu strukturieren, Situationen zu lesen und unter Unsicherheit zu entscheiden. Gerade im Einkauf und in Verhandlungen ist das unmittelbar greifbar: Recherche, Kalkulation und Entwürfe übernimmt zunehmend die Maschine; den Unterschied macht, wer die Strategie entwirft, den Mechanismus wählt und das Gegenüber liest. Wer in Urteilsvermögen investiert – und es gezielt entwickelt –, sichert sich den Teil der Wertschöpfung, den KI nicht einebnet.

Fazit

Die intuitive Sorge, KI werde alle gleicher und damit auch gleich bezahlt machen, greift zu kurz. KI gleicht die Ausführung an – und verlagert den Wettbewerb auf das Urteil. Dort, wo Menschen weiter gebraucht werden, werden die Unterschiede größer, nicht kleiner. Die strategische Konsequenz ist dieselbe wie in dieser Ausgabe insgesamt: Der menschliche Vorsprung liegt nicht mehr im Tun, sondern im Entscheiden.

Dieser Beitrag fasst ein Arbeitspapier von Christoph Pfeiffer (Competitio Consulting, 2026).

The Competitor

Fragen, Rückmeldung, Kritik, Themenideen oder Neuanmeldungen?

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

Der nächste Newsletter erscheint im 3. Quartal 2026.