

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	13
1 Die Bedeutung des Einkaufs in modernen Organisationen	19
1.1 Die Rolle des Einkaufs in der organisatorischen Wertschöpfungskette	19
1.2 Herausforderungen und Chancen in der Einkaufsverhandlung	23
1.2.1 Welche Aspekte erschweren Verhandlern in der Praxis die Arbeit?	23
1.2.2 Chancen der Einkaufsverhandlung	24
1.2.3 Herausforderungen von Einkaufsverhandlungen	28
1.2.4 Drei Barrieren für erfolgreiches Verhandeln	29
2 Spezifische Grundlagen der Verhandlungsführung	33
2.1 Verhandlungsstrategien und Taktiken	33
2.1.1 Die fünf Verhandlungs- und Konfliktlösungsstrategien	33
2.1.2 Konfrontation	34
2.1.3 Kooperation	39
2.1.4 Vermeiden	41
2.1.5 Nachgeben	43
2.1.6 Kompromiss	45
2.2 Die häufigsten Verhandlungstaktiken	47
2.2.1 Manipulative Taktiken	48
2.2.2 Simplifizierung und Isolierung	53
2.2.3 Ablenkungstaktiken	55
2.2.4 Dominanz- und Druck-Taktiken	58
2.2.5 Kommunikationsblockaden	61
2.2.6 Argumentationstaktiken	64
2.2.7 Persönliche Angriffe	68
2.2.8 Verzögerungs- & Ausweichtaktiken	69
2.2.9 Emotionale Manipulation	70
2.3 Psychologische Grundlagen der Verhandlungsführung	73
2.3.1 Ankern	73
2.3.2 Stur oder irrational? Wie Sie mit einem schwierigen Verhandlungspartner umgehen	76
2.3.3 Machtquellen und Einflusstaktiken	79
2.3.4 Die Gegenseite zum Verhandeln bewegen	82

3	Die Bedeutung von Daten in Verhandlungen	85
3.1	Einleitung aus unserer Projekterfahrung	85
3.2	Experteninterview mit Nils Enders	87
3.3	Kurzer Exkurs: die Bedeutung von Stammdaten	93
3.4	Take-away: Datenanalyse für Verhandler	94
4	Künstliche Intelligenz in Verhandlungen	97
4.1	KI-Einführung – was bisher geschah und warum dies genau jetzt, für uns als Verhandler, wichtig ist	99
4.1.1	KI-Begriffsklärung	99
4.1.2	Die Entwicklung und Geschichte von KI	102
4.1.3	KI-Ausblick: Wo führt das hin?	109
4.2	KI-Grundlagen	111
4.2.1	Generelle Einsatzmöglichkeiten von KI	111
4.2.2	Kommunikation mit KI – das richtige Prompting	111
4.2.3	Aktueller Marktüberblick über LLMs	115
4.3	Einsatzmöglichkeiten von KI in Verhandlungen	124
4.3.1	Automatisierte Verhandlungen	124
4.3.2	Nutzung von KI in der Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen	126
4.3.3	KI zur prädikativen Datenanalyse	135
4.3.4	Einsatz von KI in einer Verhandlung	139
4.4	KI-Tools und -Technologien für den Einkauf	142
4.4.1	Vertragsanalyse-Tools	142
4.4.2	Tools zur Lieferantenbewertung und -auswahl	144
4.4.3	Erkennung von Emotionen mithilfe von KI-Technologie	145
4.4.4	Apple Vision Pro und Implikationen am Verhandlungstisch	146
4.5	Risiken und Gefahren von KI	151
4.6	Experteninterview Florian Bertele (Ex-Googler)	158
5	Einfluss von Emotionen in Verhandlungen	163
5.1	Emotionale Intelligenz in Verhandlungen	163
5.1.1	Erkennen von Emotionen	165
5.1.2	Einfluss von eigenen Emotionen auf Entscheidungen	170
5.1.3	Effektiver Umgang mit Emotionen am Verhandlungstisch (Labelling)	172
5.1.4	Praxisnahes Modell der Emotionalen Intelligenz (EI)	173
5.2	Umgang mit Emotionen in schwierigen Verhandlungssituationen	181
5.2.1	Deeskalationstechniken	181
5.2.2	Aufbau von Resilienz	184
5.2.3	Techniken zur Reduzierung von emotionalen Triggern	185
5.2.4	Emotionen als Verhandlungsinstrument	186

6	Kommunikation und soziale Dynamik	189
6.1	Die Macht der Kommunikation in Verhandlungen	189
6.1.1	Kommunikationstypen – ein vereinfachtes Modell	190
6.1.2	Barrieren effektiver Kommunikation	194
6.1.3	Kommunikation in starken Drucksituationen	196
6.2	Verhandlungsführung im multikulturellen Kontext	202
6.2.1	Drei kulturelle Syndrome	205
6.2.2	Stereotype und Kultur	211
6.2.3	Ausgewählte interkulturelle Eigenarten	213
6.2.4	Das Modell von Richard D. Lewis	227
7	Vertrauen & Beziehungsaufbau	231
7.1	Vertrauen: Psychologische Hintergründe	232
7.1.1	Wie Vertrauen in Verhandlungen entsteht – das Vertrauensdreieck	232
7.1.2	Psychologie des Vertrauens im geschäftlichen Kontext	234
7.1.3	Kognitive und emotionale Aspekte von Vertrauen	235
7.1.4	Kulturelle Unterschiede im Vertrauensaufbau	238
7.2	Vertrauen in der Verhandlungspraxis	240
7.2.1	Auswirkungen von Vertrauen auf Verhandlungsergebnisse	241
7.2.2	And the winner is ... – von gegenseitigem Nutzen und subjektivem Mehrwert	242
7.2.3	Vertrauen in verschiedenen Verhandlungsphasen	244
7.2.4	Vertrauensbrüche und deren Folgen	246
7.2.5	Überwindung von Misstrauen und Wiederherstellung von Vertrauen	247
7.2.6	Vertrauensbasierte Konfliktlösung und Reklamationshandling	248
7.2.7	Anpassungsfähigkeit und Flexibilität	252
7.3	Aufbau eines beruflichen Netzwerks	252
7.3.1	Basics für den Netzwerkaufbau	252
7.3.2	Langfristige Strategien für Vertrauensaufbau, oder: Netzwerken	254
7.3.3	Digitale Tools und Plattformen	256
8	Ethik und Nachhaltigkeit in der Verhandlungsführung	261
8.1	Verhandlungsführung und Einkaufsethik	261
8.1.1	Ethikrichtlinien und Standards	262
8.1.2	Transparenz und Fairness – Paradigmenwechsel in einigen Branchen	263
8.1.3	Verständnis von Ethik und Moral im internationalen Kontext	266
8.1.4	Umgang mit ethischen Konflikten	269
8.2	Nachhaltigkeit als Verhandlungsstrategie	270
8.2.1	Nachhaltige Beschaffung	270
8.2.2	Langfristige Partnerschaften	272
8.2.3	Risikomanagement und Nachhaltigkeit	273

9	Die Zukunft der Verhandlungsführung	277
9.1	KI wird vom Hype-Thema zum Produktivitätsmotor	280
9.2	Anforderungsprofil Einkäufer wandelt sich	282
9.3	Der operative Einkauf wird verschwinden	283
9.4	Face-to-face-Verhandlungen werden wichtiger	284
9.5	Flexibilität wird das »New Normal«	286
9.6	Fake Reality bringt Vertraulichkeit in Gefahr	287
9.7	Resilienz hoch oder: better safe than sorry	289
9.8	Die aktuell wachsende Nachhaltigkeitsmüdigkeit ist vorübergehend	290
9.9	Externe Expertise wird zum Schlüsselfaktor für Wettbewerbsvorteile in Verhandlungen	291
9.10	Ganzheitliche Ansätze statt Preiskampf	293
10	Zusatzmaterial	295
10.1	Persönliche Erfahrungen aus dem Alltag von Verhandlern	295
	Interview 1 – Einkaufsmanager eines international tätigen Großkonzerns im Handel	296
	Interview 2 – Geschäftsführer eines spezialisierten Immobilienentwicklers für Logistikimmobilien	301
	Interview 3 – Polizist	307
10.2	Blick von Investoren auf Chancen und Risiken (von Investments) in KI	311
10.3	Die Phasen innerhalb einer Verhandlung im Hinblick auf Vertrauen	314
10.3.1	Vorbereitungsphase: Den Grundstein für Vertrauen legen	314
10.3.2	Erste Kontaktaufnahme: der kritische Moment für den ersten Eindruck	314
10.3.3	Explorative Phase: Vertrauen durch Information und Verständnis aufbauen	315
10.3.4	Verhandlungsphase: Vertrauen unter Druck	315
10.3.5	Abschlussphase: Vertrauen in die Vereinbarung	316
10.3.6	Implementierungsphase: Vertrauen in der Praxis beweisen	316
10.4	Checkliste für Verhandlungsvorbereitungen	317
	Stichwortverzeichnis	319
	Literaturverzeichnis und Internetquellen	323
	Über die Autoren	331
	Danksagungen	333