

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	13
<b>1 Die Bedeutung des Einkaufs in modernen Organisationen .....</b>	<b>19</b>
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
<b>2 Spezifische Grundlagen der Verhandlungsführung .....</b>	<b>33</b>
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 Anker .....	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

<b>3</b>	<b>Die Bedeutung von Daten in Verhandlungen</b> .....	<b>85</b>
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
<b>4</b>	<b>Künstliche Intelligenz in Verhandlungen</b> .....	<b>97</b>
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
<b>5</b>	<b>Einfluss von Emotionen in Verhandlungen</b> .....	<b>163</b>
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

---

<b>6</b>	<b>Kommunikation und soziale Dynamik</b>	<b>189</b>
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
<b>7</b>	<b>Vertrauen &amp; Beziehungsaufbau</b>	<b>231</b>
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
<b>8</b>	<b>Ethik und Nachhaltigkeit in der Verhandlungsführung</b>	<b>261</b>
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

<b>9</b>	<b>Die Zukunft der Verhandlungsführung</b> .....	<b>277</b>
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
<b>10</b>	<b>Zusatzmaterial</b> .....	<b>295</b>
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 Logistikkimmobilien .....	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