

Interview

Logistik-heute.de

Dr. Raphael Schoen zu KI in Verhandlungen: „Nicht mit dem Porsche Zigaretten holen fahren“

Wie lässt sich KI nutzen, um in Einkaufsverhandlungen bessere Ergebnisse zu erzielen? Darüber hat LOGISTIK HEUTE mit Dr. Raphael Schoen gesprochen. Er ist Leiter und Senior Trainer beim Schoen – Verhandlungsinstitut, das Unternehmen in Verhandlungen trainiert und berät.

08.12.2025, Therese Meitinger

LOGISTIK HEUTE: Die Nutzung von KI ist im Einkauf gerade ein viel diskutiertes Thema. Welche Rolle kann sie speziell bei Verhandlungen spielen?

Dr. Raphael Schoen: Man kann den Einsatz von KI in gewisser Weise mit einem Porsche vergleichen, mit dem um die Ecke fahren kann, um Zigaretten zu holen, oder sehr weit kommen kann. Wenn ich die KI nutze, um eine einfache Lieferantenabsage zu formulieren, ist das Zigarettenholen im Porsche. Aber die KI kann auch PDFs von Verträgen oder Lieferantenangeboten vergleichen oder Argumente für die Verhandlung sammeln. Vieles, was mit Sprache zu tun hat, beherrschen KI-Modelle mittlerweile solide. Die hauptsächliche Herausforderung, die viele Einkäufer bei Verhandlungen haben, betrifft aber eher Zahlenwerte.

Worauf bezieht sie sich?

Einkäufer würden gerne wissen, ob sie in Verhandlungen aus Angeboten noch mehr herausholen können. Oft gehen sie deswegen mit einem schalen Gefühl in Verhandlungen und sie machen den Kardinalsfehler, das Angebot einzuholen. Dann setzt jedoch der Ankereffekt ein, dass der Lieferant nie sein bestes Angebot abgibt, sondern immer noch eine Schippe drauflegt. Meistens weiß der Lieferant ja, ob er gesetzt ist – die Fachabteilung lässt grüßen - oder er kann die Signale deuten, die er im Lauf der Verhandlung bekommt. Fragt man herkömmliche KI nach einer realistischen Kalkulation, kommt meist nur Schrott heraus. Probabilistische KI-Modelle sind schlecht mit Daten, sowohl was die Präzision als auch die Reproduzierbarkeit angeht.

Warum sollte man sie trotzdem in Verhandlungen nutzen?

Es gibt ein paar Tricks, mit der man die Künstliche Intelligenz deterministischer und reproduzierbarer macht, sodass sich präzise Ergebnisse in einer Kostenrechnung ergeben. Ich habe mich zusammen mit Kollegen intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt und wir sind zu einer Konfiguration gekommen, die ein KI-Modell mit einem nachgeschalteten Algorithmus kombiniert. Wir haben mit Testdaten eines großen deutschen Automobilzulieferers gearbeitet, bei dem wir ziemlich genau wissen, was ein Teil kosten muss. Mit dem Modell haben wir für einige Baugruppen eine Präzision von unter drei Prozent Fehlerquote erzielt. Wer plausible Daten zu Kosten hat, kann damit in Verhandlungen Lieferanten konfrontieren.

Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie KI in ihre Verhandlungen einbinden möchten?

Sobald es datenbasiert wird, lauert der Fallstrick bei herkömmlichen KI-Modellen, wie etwa ChatGPT der veralteten, unpräzisen und nicht reproduzierbaren Daten. Auch wird -meine Erfahrung nach - die KI ab circa 14 Uhr deutlich langsamer, fauler und dümmer. Ich vermute, dass dann die Auslastung im amerikanischen Markt deutlich zunimmt und dieser Markt womöglich präferiert bedient wird.

Welche Skills sollte man aufbauen?

Wenn man die [KI in Verhandlungstrainings](#) nutzen will muss man sie entsprechend prompten, also ihr eine genaue Arbeitsanweisung geben. Das wird immer als unglaublich schwierige Herausforderung dargestellt, ist in der Realität aber gut machbar, wenn man die Aufgabe genau beschreibt und – noch wichtiger – die KI mit entsprechend Kontext versorgt. Außerdem gilt es die KI kritisch zu hinterfragen, wofür es das entsprechende Domänenwissen braucht. KI macht tendenziell Spezialisten besser, wenn Laien KI anwenden, wird es problematisch, da sie die Ergebnisse oft nicht einordnen können.

Glauben Sie, dass der Stellenwert von KI in Einkaufsverhandlungen zunehmen wird?

Ich denke, dass sich die KI längerfristig durchsetzen wird – auch wenn jedes Unternehmen sehen muss, welche KI-Lösung zu ihm passt. Ein Teil der Verhandlungen kann sicher auch von KI-Agenten übernommen werden. Wer heute über Auktionssysteme beispielsweise Schrauben für einen Automobilhersteller kauft, kann den Preis künftig über einen KI-Agenten verhandeln lassen. Walmart nutzt in den USA vergleichbare Systeme heute schon. Wenn man den ganzen KI-Päpsten glaubt, gibt es irgendwann eine Superintelligenz, die ab einem gewissen Punkt alles um Potenzen besser als wir Menschen kann.

Braucht es künftig den menschlichen Einkäufer noch?

Das kann man seriös nicht vorhersagen. Es gibt aber auch den Effekt, dass der Mensch auf KI in Verhandlungen anders reagiert als auf einen Menschen. Studien besagen, dass es grundsätzlich menschliche Interaktion braucht, um Vertrauen aufzubauen. Und dass sich in Verhandlungen bessere Ergebnisse erzielen lassen, wenn das Gegenüber seinem Verhandlungspartner vertraut, ist hinreichend belegt. Einem Bot hingegen öffnet man sich nicht.

Die Fragen stellte Therese Meitinger.

DER AUTOR



Dr. Raphael Schoen

Bild: HHL – Daniel Reiche

Raphael Schoen trainiert Manager im Führen von Verhandlungen. Der promovierte Verhandlungswissenschaftler und langjährige Praktiker arbeitet mit DAX-Konzernen, KMU's, Verbänden und dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz zusammen.

Schoen ist bekannt für einen neuen Ansatz zur Maximierung von Verhandlungsergebnissen, der die strategische Analyse und Positionierung von Unternehmen mit der taktischen Verhandlung verzahnt. Durch seine Schulungen hilft er Führungskräften, diese Fähigkeiten zu entwickeln und zu verbessern, um ihre Verhandlungsziele effektiv zu erreichen.

ONLINE ZUGRIFF

<https://logistik-heute.de/news/dr-raphael-schoen-zu-ki-verhandlungen-nicht-mit-dem-porsche-zigaretten-holen-fahren-236560.html>

