

Ingmar Geiger

Industrielle Verhandlungen

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Business-to Business-Marketing



Herausgeber:

Professor Dr. Dr. h. c. Werner Hans Engelhardt,
Ruhr-Universität Bochum,
Professor Dr. Mario Rese, Ruhr-Universität Bochum (schriftführend)

Herausgeberbeirat:

Professor Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus, Universität Münster,
Professor Dr. Joachim Büschken,
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt,
Professorin Dr. Sabine Fließ, Fernuniversität Hagen,
Professor Dr. Jörg Freiling, Universität Bremen,
Professor Dr. Bernd Günter, Universität Düsseldorf,
Professor Dr. Frank Jacob,
ESCP-EAP Europäische Wirtschaftshochschule Berlin,
Professor Dr. Michael Kleinaltenkamp, Freie Universität Berlin,
Professor Dr. Wulff Plinke, Humboldt-Universität zu Berlin,
Professor Dr. Martin Reckenfelderbäumer,
Wissenschaftliche Hochschule Lahr/AKAD Hochschule für
Berufstätige, Lahr/Schwarzwald,
Professor Dr. Albrecht Söllner, Europa-Universität Viadrina
Frankfurt/Oder,
Professor Dr. Markus Voeth, Universität Hohenheim,
Professor Dr. Rolf Weiber, Universität Trier

Das Business-to-Business-Marketing ist ein noch relativ junger Forschungs-zweig, der in Wissenschaft und Praxis ständig an Bedeutung gewinnt. Die Schriftenreihe möchte dieser Entwicklung Rechnung tragen und ein Forum für wissenschaftliche Beiträge aus dem Business-to-Business-Bereich schaffen. In der Reihe sollen aktuelle Forschungsergebnisse präsentiert und zur Diskussion gestellt werden.

Ingmar Geiger

Industrielle Verhandlungen

Empirische Untersuchung von
Verhandlungsmacht und -interaktion in
Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Dr. h. c. Klaus Backhaus

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Technische Universität Berlin, 2007

D 83

1. Auflage Oktober 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Frauke Schindler / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.duv.de

www.b-to-b-group.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0940-0

Geleitwort

Anbieter von Industriegütern vermarkten ihre Leistungen häufig in direkten Interaktionen mit dem Nachfrager. Die wichtigste Interaktionsform stellt dabei die Vermarktungsverhandlung dar, in der die technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Details einer Transaktion vereinbart werden. Der Ausgang der Verhandlung ist für beide Seiten unsicher, beeinflusst aber sowohl die Profitabilität und das Risiko der Transaktion als auch die Beziehung zwischen den Marktpartnern. Für den Anbieter gehören daher unsicherheitsreduzierende Maßnahmen vor der Verhandlung zu den wichtigsten Handlungen der Verhandlungsvorbereitung.

Entsprechend den Erkenntnissen der Verhandlungsanalyse und der Industriegütermarketingforschung bieten sich für einen Anbieter insbesondere zwei Strategien zur Reduzierung seiner Unsicherheit und zur Steigerung seines individuellen Gewinns aus der Verhandlung an: die Entwicklung einer guten Alternative zur betrachteten Verhandlung, die der Anbieter nutzen kann, wenn die betrachteten Verhandlungen scheitern, sowie der Aufbau einer längerfristigen Geschäftsbeziehung. Bei beiden Strategien handelt es sich um Kontextgrößen der Verhandlung, die mittels der Verhandlungsinteraktion eine Wirkung auf die Verhandlungsergebnisse erwarten lassen. Die Wirkung beider Strategien in der Verhandlung und auf die Verhandlungsergebnisse ist trotz ihrer Bedeutung bislang nur unzureichend untersucht worden. Es ist daher sehr zu begrüßen, dass es sich der Verfasser dieser Arbeit zur Aufgabe gemacht hat, der zentralen Frage nachzugehen, wie sich die zwei Kontextvariablen Verhandlungsmacht und Geschäftsbeziehung mittels der Verhandlungsinteraktion auf die Verhandlungsergebnisse auswirken.

Die vorliegende Arbeit liefert zunächst einen in sich schlüssigen wissenschaftlichen Zugang zum Untersuchungsobjekt Vermarktungsverhandlung. Nach der zeitlichen Einordnung von Verhandlungen in den Vermarktungsprozess eines Industriegutes und der Darstellung organisationaler und inhaltlicher Charakteristika von Vermarktungsverhandlungen wählt der Verfasser eine verhaltenswissenschaftlich-verhandlungsanalytische Untersuchungsperspektive. Deren aktuell gebräuchliche Modelle und theoretische Fundierung werden erstmals umfassend in deutscher Sprache vorgestellt.

Darauf aufbauend entwickelt der Verfasser ein in sich geschlossenes Hypothesengerüst zur Erklärung von Verhandlungsergebnissen in Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung bei unterschiedlichen Verhandlungsmachtkonstellationen. Als einer der wenigen Forscher bezieht er in dieses Modell auch Variablen des Verhandlungsprozesses ein, die in einem Großteil der bisherigen Forschung aus wissenschaftsökonomischen Gründen vernachlässigt wurden. Es gelingt ihm dabei, wichtige theoretisch-konzeptionelle Lücken zu schließen.

Zur anschließenden empirischen Überprüfung der theoretisch erwarteten Wirkungszusammenhänge bedient sich der Verfasser eines umfangreichen Methodenarsenals. Aufgrund der Schwierigkeit, valide Daten in ausreichender Stichprobengröße im Feld zu erhalten, wird ein experimentelles Vorgehen gewählt. Allerdings verwendet der Verfasser hierzu keines der gängigen, zum Teil deutlich von der Realität entfernten Verhandlungsspiele, sondern entwickelt eine signifikant aufwändigere und realitätsnähere Rollenspiel-Simulation, die er anschließend zum Einsatz bringt. Auch bei der Erhebung der Interaktionsvariablen scheut er keine Mühe und entwickelt ein Kodierungssystem, mit dem er eine Inhaltsanalyse der Verhandlungskommunikation durchführt, um die Nachteile einer reaktiven Befragung zu umgehen. Bei der zweistufigen statistischen Auswertung der erzeugten Daten mittels MANOVA und PLS orientiert er sich am State-of-the-Art und kann die allermeisten seiner Hypothesen empirisch untermauern. Insbesondere der Verhandlungsinteraktion kommt somit eine tragende Rolle zu, um Verhandlungsergebnisse besser zu verstehen.

Insgesamt liefert die vorliegende Arbeit einen wertvollen Beitrag zum besseren Verständnis von Ergebnissen in Vermarktungsverhandlungen. Sie weist einerseits die Einflüsse des Verhandlungskontextes, andererseits die Bedeutung der Verhandlungsinteraktion für die Verhandlungsergebnisse nach. Durch die Entwicklung der verwendeten Rollenspiel-Simulation sowie des Kodierungssystems zur Inhaltsanalyse legt sie außerdem den methodischen Grundstein für weitere Forschungsvorhaben auf diesem Gebiet. Die Arbeit liefert damit sowohl einen wertvollen Beitrag für die Industriegütermarketingforschung als auch für die Verhandlungsanalyse.

Ich wünsche dieser theoretisch-konzeptionell, empirisch und methodisch anspruchsvollen Arbeit die ihr zustehende weite Verbreitung in Forschung und Praxis.

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Bereich Strategisches Management der Technischen Universität Berlin entstanden. Sie ist im Juli 2007 von der Fakultät für Wirtschaft und Management als Dissertation angenommen worden. Zum erfolgreichen Abschluss dieser Arbeit haben zahlreiche Personen beigetragen.

Mein herzlicher Dank gilt

Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus für die Möglichkeit, bei ihm arbeiten, lernen und promovieren zu können. Er war mir nicht nur ein hervorragender akademischer Lehrer, sondern auch in vielerlei professioneller Hinsicht ein echtes Vorbild mit sehr menschlichen Zügen.

Herrn Prof. Dr. Hans-Georg Gemünden für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Herrn Prof. Dr. Michael Mirow für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes.

Herrn Prof. Dr. Robert Wilken für die andauernde kollegial-freundschaftliche Unterstützung bei der Durchführung meines Forschungsvorhabens: inhaltliche und methodische, stets kritische Diskussionen bei der Planung und Konzeption der Arbeit sowie unermüdliche Durchsicht und zahlreiche Verbesserungsvorschläge des Manuskriptes beim Niederschreiben der Forschungsergebnisse.

Herrn Dipl.-Psych. Martin Schilling, PhD für das Entfachen meiner Begeisterung für das Themenfeld Verhandlungen, zahlreiche fachliche Diskussionen und die Durchsicht des Manuskriptes.

Herrn Dipl.-Ing. Christian Landau, MBA für die gründliche Durchsicht des vollständigen Manuskriptes und eine Vielzahl von fachlichen Diskussionen.

Herrn cand.-Ing. Martin Gruchow für die großartige Hilfe bei der sehr zeitintensiven Durchführung der Inhaltsanalyse sowie für die unermüdliche Bereitstellung von Literatur.

Herrn Dipl.-Kfm. Maik Eisenbeiß, MBA, Herrn Dipl.-Kfm. Matthias Vieth und Herrn Dipl.-Kfm. Matthias Weddeling für die Unterstützung bei der Experimentdurchführung.

Herrn Dipl. Wirt.-Inform. Christoph Wünnemann für die softwaretechnische Umsetzung des Experimentes.

Zahlreichen Studentinnen und Studenten an der TU Berlin für ihre Bereitschaft, als Versuchspersonen zur Simulationsentwicklung zur Verfügung zu stehen.

Meinen anderen nicht namentlich genannten Berliner und Münsteraner Kollegen für die fachliche und menschliche Unterstützung während meiner Promotionszeit.

Meinen Freundinnen und Freunden für viele schöne Momente, die für Ablenkung und Abwechslung vom Wissenschaftsbetrieb sorgten.

Meiner Familie, ohne die mein Lebensweg nicht an dieser Stelle angelangt wäre.

Ingmar Geiger

Inhaltverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XVII
1 Bedeutung von Verhandlungen im Industriegütermarketing	1
1.1 <i>Verhandlungen als zentrales Element bei der Vermarktung von Industriegütern. 1</i>	
1.2 <i>Unsicherheitsreduzierende Strategien für Vermarktungsverhandlungen</i>	5
1.3 <i>Zielsetzung und Gang der Arbeit</i>	11
2 Untersuchungsgegenstand Vermarktungsverhandlung	15
2.1 <i>Vermarktungsverhandlungen als Transaktionsmechanismus im Industriegütermarketing</i>	15
2.1.1 Verhandlungen als interdependeter Entscheidungsprozess zum Ausgleich konfliktärer Interessen	15
2.1.2 Verhandlungen im Ablauf des Vermarktungsprozesses von Industriegütern	18
2.1.3 Organisationaler Charakter von Vermarktungsverhandlungen	22
2.1.4 Inhaltliche Charakteristika von Vermarktungsverhandlungen	24
2.2 <i>Wahl einer verhandlungsanalytisch-verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungsperspektive</i>	26
2.3 <i>Darstellung von Verhandlungen zwischen Konflikt und Problemlösung</i>	29
2.3.1 Operationalisierung konfliktärer und problemlösungsbezogener Verhandlungselemente	30
2.3.2 Distributive Verhandlungen und ihre Modellierung im Verhandlungszonen- modell	32
2.3.3 Integrative Mehrthemen-Verhandlungen und ihre Modellierung	34
2.3.3.1 Quellen von integrativem Potenzial in Verhandlungen	34
2.3.3.2 Messung der Verhandlungseffizienz	37
2.3.3.3 Möglichkeiten zur Erreichung effizienter Verträge	38
2.3.4 Erfolgsmaße der Verhandlungsanalyse	39
2.4 <i>Ein verhaltenswissenschaftliches Verhandlungsmodell als Bezugsrahmen der Untersuchung</i>	41
2.4.1 Kontextvariablen der Verhandlung	44
2.4.1.1 Strukturelle Faktoren	44
2.4.1.2 Parteien als Kontext	46
2.4.2 Dynamische Variablen der Verhandlung	48

2.4.2.1	Verhandlungsinteraktion	48
2.4.2.2	Kognitionen der Handelnden	49
2.5	Zwischenfazit und Implikationen für die weitere Untersuchung.....	53
3	Konkretisierung des verhaltenswissenschaftlichen Verhandlungsmodells	55
3.1	<i>Bedeutung von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung für die Vermarktungsverhandlung</i>	55
3.1.1	Determinanten des Zustandekommens von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung	57
3.1.2	Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung als Kontextfaktor der Verhandlung.....	62
3.1.3	Relevante Merkmale von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung in Bezug auf die Vermarktungsverhandlung.....	64
3.1.3.1	Vertrauen.....	64
3.1.3.2	Commitment.....	68
3.1.3.3	Wissen.....	72
3.1.4	Wirkung verschiedener Beziehungsarten auf Verhandlungsprozess und -ergebnis.....	75
3.1.5	Zwischenfazit und Hypothese: Die Wirkung von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung auf die Verhandlungseffizienz.....	79
3.2	<i>Macht in Vermarktungsverhandlungen</i>	80
3.2.1	Die Macht-Abhängigkeitsrelation und ihre Wirkungen.....	80
3.2.1.1	Macht als eine einer Beziehung innewohnende latente Kraft.....	81
3.2.1.2	Erlangung, Anwendung und Wirkungen von Macht	85
3.2.2	Verhandlungsmacht als Kontextfaktor der Vermarktungsverhandlung.....	88
3.2.2.1	Elemente von Verhandlungsmacht	89
3.2.2.2	Operationalisierung von Verhandlungsmacht.....	91
3.2.2.3	Kritische Würdigung der verhaltenswissenschaftlichen Forschung zur Untersuchung von Verhandlungsmacht	94
3.2.3	Erkenntnisse der verhaltenswissenschaftlichen Forschung zur Wirkung von Verhandlungsmacht	97
3.2.4	Zwischenfazit und Hypothesen: Verhandlungsmachtasymmetrie und Interaktionen von Verhandlungsmacht und Art der Marktpartnerschaft.....	104
3.3	<i>Kognitionen der Handelnden und Verhandlungsinteraktion.....</i>	106
3.3.1	Kognitive und Interaktionsprozesse als dynamische Faktoren der Vermarktungsverhandlung.....	108
3.3.2	Erklärungsrelevante kognitive Größen und Prozesse in Verhandlungen und bisherige Erkenntnisse	110
3.3.2.1	Verhandlungsziele.....	110

3.3.2.2	Erstangebote	113
3.3.2.3	Zufriedenheitsbildung in Verhandlungen	117
3.3.3	Verhandlungsinteraktion und bisherige Erkenntnisse	120
3.3.3.1	Distributives Verhalten	121
3.3.3.1.1	Informationsaustausch über Positionen, Präferenzen und wichtige Fakten.....	121
3.3.3.1.2	Einzelofferten und Forderungen von Angeboten	123
3.3.3.1.3	Kompetitives Verhalten.....	125
3.3.3.2	Integratives Verhalten	132
3.3.3.2.1	Informationsaustausch über Prioritäten.....	133
3.3.3.2.2	Paketofferten	135
3.3.3.2.3	Prozessmanagement	137
3.4	<i>Verhandlungsmacht und Verhandlungsinteraktion in Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung - das Hypothesengerüst</i>	140
3.4.1	Einfluss der Kontextvariablen auf die dynamischen Variablen der Verhand- lung	140
3.4.1.1	Art der Marktpartnerschaft und Verhandlungsinteraktion	140
3.4.1.2	Verhandlungsmacht und Verhandlungsinteraktion.....	142
3.4.2	Einfluss der dynamischen Variablen der Verhandlung auf die Verhandlungsergebnisse	144
3.4.2.1	Determinanten der Verhandlungseffizienz	144
3.4.2.2	Determinanten des individuellen Verhandlungsgewinns.....	145
3.4.2.3	Determinanten der Verhandlungszufriedenheit	147
3.4.3	Zusammenfassung: Das Gesamtmodell	148
4	Forschungsmethodik und Ergebnisse.....	149
4.1	<i>Die Simulation ALUVAN 2006 zur experimentellen Laborforschung</i>	150
4.1.1	Die Laborforschung in der Verhandlungsanalyse	150
4.1.2	Die Simulation ALUVAN 2006.....	154
4.1.2.1	Aufbau und Rahmenhandlung der Simulation.....	155
4.1.2.2	Experimentelle Manipulationen	160
4.1.2.3	Materialien, Teilnehmer und Umsetzung des Experimentes	162
4.1.2.4	Interne und externe Validität von ALUVAN 2006.....	166
4.2	<i>Kodierung des Verhandlungsverhaltens.....</i>	171
4.2.1	Entwicklung eines geeigneten Kodierungssystems.....	171
4.2.1.1	Anforderungen an ein Kodierungssystem.....	172
4.2.1.2	Vorgehen im Rahmen der Entwicklung des Kodierungssystems	175

4.2.2	Festlegung der Kodiereinheiten und Kodierung	178
4.2.3	Reliabilität und Validität der Kodierung	179
4.3	<i>Ergebnisse und Hypothesenprüfung</i>	183
4.3.1	Darstellung der ökonomischen Verhandlungsergebnisse anhand deskriptiver Statistiken.....	183
4.3.2	Gruppenunterschiede bezüglich der ökonomischen Verhandlungsergebnisse ..	187
4.3.2.1	Wahl der MANOVA als geeignetes Prüfverfahren und Prüfung ihrer Anwendungsvoraussetzungen	187
4.3.2.2	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	191
4.3.3	Überprüfung der Gesamtzusammenhänge in einem PLS-Pfadmodell.....	193
4.3.3.1	Überlegungen zur Wahl eines geeigneten Schätzverfahrens	193
4.3.3.1.1	Kovarianzstrukturanalyse und die Partial-Least-Squares-Methode zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen.....	194
4.3.3.1.2	Wahl der PLS-Methode zur Schätzung des erklärenden Gesamtmodells	198
4.3.3.2	Modellbeurteilung.....	200
4.3.3.2.1	Beurteilung des reflektiven Messmodells der Verhandlungszufriedenheit.....	201
4.3.3.2.2	Beurteilung der formativen Messmodelle von integrativem und distributivem Verhandlungsverhalten	203
4.3.3.2.3	Beurteilung des Strukturmodells.....	212
4.3.3.2.4	Gesamtbetrachtung des Pfadmodells - Erkenntnisse und Grenzen	222
5	Fazit und Ausblick	225
5.1	<i>Zusammenfassende Beurteilung der Untersuchungsergebnisse</i>	225
5.2	<i>Grenzen der Untersuchung und Ansatzpunkte weiterführender Forschung</i>	232
	Anhangverzeichnis	237
	Literaturverzeichnis	293

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	13
Abbildung 2: Verhandlungsphase in ausgewählten Phasenmodellen des Vermarktungsprozesses von Industriegütern	18
Abbildung 3: Verhandlungshierarchie bei Vermarktungsverhandlungen	23
Abbildung 4: Das Verhandlungszonen-Modell von <i>RAIFFA</i>	32
Abbildung 5: Struktur des integrativen Verhandlungsmodells von <i>PRUITT/LEWIS</i>	36
Abbildung 6: Das verhaltenswissenschaftliche Verhandlungsmodell nach <i>NEALE/NORTHCRAFT</i>	42
Abbildung 7: Zustandekommen von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung	61
Abbildung 8: Art der Marktpartnerschaft als Kontextfaktor im Modell von <i>NEALE/NORTHCRAFT</i>	63
Abbildung 9: Bestandteile des Vertrauens von A in B und seine Bedeutung für die Verhandlung	67
Abbildung 10: Komponenten des Commitment von A zur GB mit B und erwartete Wir- kung auf die Verhandlung	71
Abbildung 11: Abhängigkeit und <i>Fate Control</i> in der Macht-Abhängigkeitsbeziehung zwischen A und B	84
Abbildung 12: Machterlangung, -einsatz und -wirkung	86
Abbildung 13: Macht-Abhängigkeitsbeziehung als struktureller Kontextfaktor im Modell von <i>NEALE/NORTHCRAFT</i>	88
Abbildung 14: Vergleich von Wirkungsweise der Machtanwendung, prozessualer Dar- stellung einer Verhandlung und genereller mediierter Wirkungsbeziehung	95
Abbildung 15: Wirkungen von Machtasymmetrie und Höhe der gegenseitigen Abhängig- keit auf Verhandlungsprozess und -ergebnisse	102
Abbildung 16: Dynamische Variablen in der Konkretisierung des Modells von <i>NEALE/</i> <i>NORTHCRAFT</i>	109
Abbildung 17: Die Wirkung eines hohen Erstangebots auf den individuellen Verhandlungsgewinn	116
Abbildung 18: Zufriedenheitsbildung in Verhandlungen nach dem E-D-Paradigma	118
Abbildung 19: Die Konkretisierung des verhaltenswissenschaftlichen Verhandlungs- modells von <i>NEALE/NORTHCRAFT</i> in einem Pfadmodell	148
Abbildung 20: Berechnung der Supply Chain übergreifend optimalen Absatzmenge im Monopol	157
Abbildung 21: Verhandlungsgegenstände im Geschäftsjahr 2007	159
Abbildung 22: Beispielhafte Berechnung der Verhandlungsgewinne bei einem effizienten Vertrag	160

Abbildung 23: Grafische Oberfläche des Verhandlungschats im Internet.	163
Abbildung 24: Ablaufschritte der Experimentdurchführung.....	165
Abbildung 25: Vorgehensschritte bei der Entwicklung des Kodierungssystems	175
Abbildung 26: Vorgehensschritte der Verhandlungskodierung.	179
Abbildung 27: Individueller Gewinn des Anbieters bei geringer und hoher BATNA.	185
Abbildung 28: Verteilung von individuellen Gewinnen und Verhandlungseffizienz in der Einzeltransaktion.	186
Abbildung 29: Überprüfung der externen Validität der formativen Messmodelle durch Überprüfung eines bekannten Einflusses auf ein reflektiv operationalisiertes Konstrukt.	211
Abbildung 30: Pfadgewichte, Signifikanzen und erklärte Varianzanteile im Strukturmodell.	213

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verhandlungsphase im Vermarktungsprozess von Industriegütern.	20
Tabelle 2:	Typologie der Interaktionsansätze im Industriegütermarketing.	26
Tabelle 3:	Kriterien zur Wahrung der internen Validität eines Experiments.	151
Tabelle 4:	Aufteilung der Verhandlungspaare auf die experimentellen Bedingungen. ...	163
Tabelle 5:	Getroffene Maßnahmen zur Erfüllung der internen Validitätsanforderungen an ALUVAN 2006.	167
Tabelle 6:	Kategorien des verwendeten Kodierungssystems.	177
Tabelle 7:	κ -Werte pro Kategorie.	181
Tabelle 8:	Vergleich der κ -Werte pro Kategorie in verschiedenen Studien mit diesen Angaben.	181
Tabelle 9:	Einigungen und Nichteinigungen in den unterschiedlichen Versuchsgruppen.	183
Tabelle 10:	Effizienz und individueller Gewinn des Anbieters in allen experimentellen Gruppen.	184
Tabelle 11:	Ergebnisse der Prämissenprüfung der MANOVA im Überblick.	189
Tabelle 12:	Ergebnisse der MANOVA zum Gruppenvergleich.	191
Tabelle 13:	Ergebnisse der Follow-Up-ANOVAs.	192
Tabelle 14:	Gütemaße zur Beurteilung der Messmodelle reflektiv operationalisierter Konstrukte.	201
Tabelle 15:	Verwendete Indikatoren zur Messung der Verhandlungszufriedenheit.	202
Tabelle 16:	Gütekriterien des reflektiven Messmodells der Verhandlungszufriedenheit.	202
Tabelle 17:	Vorgehensweise zur Validierung formativer Konstrukte.	204
Tabelle 18:	Indikatorgewichte und Signifikanzniveaus der formativen Messmodelle von distributivem und integrativem Verhandlungsverhalten.	208
Tabelle 19:	Multikollinearitätsdiagnose der Indikatoren von distributivem und integrativem Verhandlungsverhalten.	209
Tabelle 20:	Pfadkoeffizienten und Signifikanzen der ausgelassenen direkten Pfade zwischen Kontext- und Ergebnisvariablen der Verhandlung.	216
Tabelle 21:	Übersicht der Ergebnisse der Hypothesenprüfung.	219

Abkürzungsverzeichnis

AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
Aufl.	Auflage
AVE	<i>Average Variance Extracted</i> (durchschnittlich erfasste Varianz)
BATNA	<i>Best Alternative To a Negotiated Agreement</i>
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CL _{alt}	<i>Comparison Level of the Alternative</i>
c.p.	ceteris paribus
DB	Deckungsbeitrag
d.h.	das heißt
df	<i>Degrees of Freedom</i> (Freiheitsgrade)
E-D-Paradigma	<i>Expectancy-Disconfirmation-Paradigma</i>
Eds.	<i>Editors</i>
ET	Einzeltransaktion
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera
f.	folgende (Seiten)
ff.	fortfolgende (Seiten)
GB	Geschäftsbeziehung
ggü.	gegenüber
H	Hypothese
Hrsg.	Herausgeber(in)
i.d.R.	in der Regel
i.V.m.	in Verbindung mit
Jrg.	Jahrgang
K	Käufer
LISREL	<i>Linear Structural Relationships</i>
MANOVA	<i>Multivariate Analysis of Variance</i>

MIMIC	<i>Multiple Indicators Multiple Causes Model</i>
Mio.	Million(en)
No.	<i>Number</i>
n.s.	nicht signifikant
p	<i>Probability</i> (Irrtumswahrscheinlichkeit für α -Fehler)
pp.	<i>Pages</i>
PAF	Preisabsatzfunktion
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RP	Reservationspunkt
s.	siehe
S.	Seite
SD	<i>Standard Deviation</i> (Standardabweichung)
Sp.	Spalte
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
U	Umsatz
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
u.U.	unter Umständen
V	Verkäufer
vgl.	vergleiche
Vol.	<i>Volume</i>
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

1 Bedeutung von Verhandlungen im Industriegütermarketing

1.1 Verhandlungen als zentrales Element bei der Vermarktung von Industriegütern

Ein wesentliches Merkmal von Transaktionen auf Industriegütermärkten besteht darin, dass Anbieter und Verwender in vielen Fällen vor dem Kauf einer Leistung miteinander interagieren.¹ Zentraler Bestandteil dieser Interaktionen sind Verhandlungen über die Konditionen des Leistungsaustausches.²

Je nachdem wie groß Umfang und Ausmaß der zu verhandelnden Themenkomplexe sind, weisen Verhandlungen auf der Anbieterseite Interdependenzen mit vielen relevanten Entscheidungsfeldern des Marketings auf: Verhandlungen stellen einen zentralen Aspekt der Vertriebspolitik aller Industriegüteranbieter dar, die ihre Leistungen nicht auf anonymen Märkten verkaufen. Insbesondere die Auswahl des Vertriebspersonals anhand persönlicher Verhandlungsfähigkeiten³ und die Besetzung von Verhandlungsteams⁴ werden als wichtige Erfolgsfaktoren für den Verhandlungserfolg einer konkreten Transaktion gesehen. Bei Industriegütern, deren Erstellung zum Zeitpunkt der Verhandlungen noch nicht abgeschlossen ist, spielen Verhandlungen für die Produktpolitik eine entscheidende Rolle: In den Verhandlungen kann ein Anbieter konkret auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden eingehen und ggf. erst gemeinsam mit dem Nachfrager das eigentliche Produkt spezifizieren.⁵ Schließlich spielen Verhandlungen vor allem für die Preispolitik eines Industriegüteranbieters eine

¹ Vgl. **Backhaus, K./Voeth, M.** (2007), S.12.

² Vgl. **Backhaus, K./Günter, B.** (1976), S.256ff.; **Kutschker, M./Kirsch, W.** (1978), S.1ff.

³ Vgl. **Bonoma, T.V./Johnston, W.J.** (1978), S.221f.

⁴ Vgl. **Backhaus, K./Voeth, M.** (2007), S.377. Bei der Besetzung von Verhandlungsteams können bspw. Rollenerwartungen und Status der Beteiligten eine Rolle spielen. Zur Bedeutung von Rollenerwartungen vgl. **Schoch, R.** (1969), S.309ff.; von Status vgl. **Backhaus, K.** (1974), S.93f.

⁵ Dieser Fall spielt insbesondere im Anlagengeschäft eine Rolle, in dem der Vermarktungsprozess i.d.R. vor der Produkterstellung liegt. Vgl. **Backhaus, K.** (2003), S.481.

zentrale Rolle. Verhandlungen über den Preis finden sich in allen Geschäftstypen.⁶ Während sie im Anlagen- und Zuliefergeschäft den Regelfall darstellen, da die Leistungen dort kundenindividuell erstellt werden und folglich Marktpreise zur Preisfindung i.d.R. nicht herangezogen werden können, treten sie auch im System- und Produktgeschäft auf. Zwar hält der Anbieter dort Listenpreise vor; diese dienen jedoch häufig nur als Grundlage für Preisverhandlungen.⁷ Aufgrund der weitreichenden Bedeutung von Verhandlungen für das Industriegütermarketing gehen manche Autoren gar soweit, dass sie von *Negotiation Marketing* sprechen.⁸

In Verhandlungen werden die technischen, ökonomischen und rechtlichen Merkmale einer Transaktion zwischen Anbieter und Nachfrager abschließend festgelegt.⁹ Dazu gehören u.a. Regelungen¹⁰ im Hinblick auf

- die hardware- und softwaremäßige technologische Ausgestaltung der Leistung,
- den Umfang der Nebenleistungen,
- zu erbringende Teilleistungen der Vertragsparteien, wie gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen oder Kommunikationskampagnen,

⁶ *BACKHAUS/VOETH* unterscheiden nach transaktionskostenökonomischen Überlegungen die vier Geschäftstypen Produktgeschäft, Anlagengeschäft, Systemgeschäft und Zuliefergeschäft. Das Unterscheidungsmerkmal der vier Geschäftstypen ist in diesem Ansatz das Auftreten einer Quasirente. Eine Quasirente entsteht, wenn ein Marktakteur eine spezifische Investition in einen Marktpartner tätigt. Die Höhe der Quasirente bestimmt sich danach, inwieweit der Nutzen der spezifischen Investition ausschließlich in der Beziehung mit dem jeweiligen Marktpartner realisiert werden kann. Liegt keine Quasirente vor, so bewegen sich die Transaktionspartner im Produktgeschäft. Liegt eine Quasirente auf Anbieterseite vor, so handelt es sich um das Anlagengeschäft. Bei einer Quasirente auf Nachfragerseite bewegt sich der Anbieter im Systemgeschäft, und wenn eine beidseitige Quasirente vorliegt, so sprechen die Autoren vom Zuliefergeschäft. Vgl. **Backhaus, K./Voeth, M.** (2007), S.195ff.

⁷ Vgl. **Voeth, M./Rabe, C.** (2004), S.1017.

⁸ Vgl. **Bonoma, T.V./Johnston, W.J.** (1978), S.221. Ähnlich argumentieren **Backhaus, K./Koch, F.-K.** (1983), die das Investitionsgütermarketing als „Verhandeln statt Verkaufen“ bezeichnen. Vgl. auch **Alexander, J.F./Schul, P.L./McCorkle, D.E.** (1994), S.25; **Eliashberg, J./Lilien, G.L./Kim, N.** (1995), S.G51; **Pullins, E.B. et al.** (2000), S.466.

⁹ Vgl. **Koch, F.-K.** (1987), S.2.

¹⁰ Zu den einzelnen Verhandlungsgegenständen in Vermarktungsverhandlungen vgl. **Kutschker, M./Kirsch, W.** (1978), S.53; **Gemünden, H.-G.** (1981), S.1; **Graham, J.L.** (1986), S.549; **Koch, F.-K.** (1987), S.2; **Perdue, B.C.** (1988), S.1; **Perdue, B.C./Summers, J.O.** (1991), S.176ff; **Alexander, J.F./Schul, P.L./McCorkle, D.E.** (1994), S.25. Zu weiteren Verhandlungsgegenständen in Vermarktungsverhandlungen im Konsumgüterbereich vgl. **Pennington, A.L.** (1969), S.257; zu Verhandlungen im Vertriebskanal vgl. **Eliashberg, J. et al.** (1986), S.101.

- Logistikarrangements und die Aufrechterhaltung von Lagerbeständen,
- Haftungsumfang, Nachbesserung und Garantien,
- Zahlungsbedingungen und nicht zuletzt
- der zu zahlende Preis.

Je nach Art und Umfang der Verhandlung spielen einzelne dieser und weitere Aspekte unterschiedlich große Rollen.¹¹ Eine besondere Bedeutung kommt aus Anbietersicht in jedem Fall dem verhandelten Preis zu, da dieser einen direkten Einfluss auf die Profitabilität der angestrebten Transaktion ausübt.¹²

Die Ergebnisse einer Vermarktungsverhandlung haben für einen Industriegüteranbieter somit grundsätzliche Bedeutung: In Bezug auf das einzelne Geschäft determinieren die objektiven technischen, ökonomischen und rechtlichen Vereinbarungen die Profitabilität sowie das Risiko der Transaktion.¹³ Daneben besitzt die subjektive Wahrnehmung der Ergebnisse und der Fairness der Verhandlungsführung eine wichtige Funktion: Die Zufriedenheit der Akteure mit einer Verhandlung und ihren objektiven Ergebnissen beeinflusst die Implementierung des vereinbarten Abkommens.¹⁴

Strategisch betrachtet wirkt sich das Ergebnis einer Vermarktungsverhandlung auf die zukünftige Beziehung zwischen den Verhandlungspartnern aus: Zufriedenheit mit der Verhandlung und der Transaktion wirkt sich positiv auf die Neigung aus, in der Zukunft

¹¹ So berichtet *KOCH* von einer Verhandlung über die Lieferung eines Stahlwerks nach China, zu dessen Vermarktung eine Verhandlung nötig war, die über 250 Tage dauerte. Vgl. **Koch, F.-K.** (1987), S.1.

¹² Alle anderen Verhandlungsgegenstände sind nur indirekt über die mit ihnen verbundenen Kosten profitrelevant. Eine bedeutende Rolle spielt dabei insbesondere die Zurechenbarkeit der Gemeinkosten zu einzelnen Teilleistungen, die in einer Verhandlung vereinbart werden. Vgl. hierzu **Backhaus, K./Plink, W.** (1978), S.1ff. Der in einer Verhandlung vereinbarte Preis hingegen ist direkt gewinnwirksam. So ist es nicht verwunderlich, dass sich der Preis in der Felderhebung von *KUTSCHKER/KIRSCH* als das Verhandlungsthema mit der höchsten Konfliktrichtigkeit herausstellte (vgl. **Kutschker, M./Kirsch, W.** (1978), S.53).

¹³ Vgl. **Clopton, S.W.** (1984), S.39; **Unterschütz, A.** (2004), S.103. Insbesondere im Anlagengeschäft, in dem die Vermarktung der Leistung vor deren Erstellung stattfindet, spielt die Risikoverteilung bei Änderungen der vereinbarten Leistung zwischen Anbieter und Nachfrager eine entscheidende Rolle in den Vertragsverhandlungen. Vgl. **Backhaus, K.** (2003), S.592ff.

¹⁴ Vgl. **Dwyer, F.R./Walker, O.C.** (1981), S.106; **Koch, F.-K.** (1987), S.3f.; **Oliver, R.L./Balakrishnan, P.V.S./Barry, B.** (1994), S.253f.; **Thompson, L.** (1995), S.514; **Gillespie, J.J./Brett, J.M./Weingart, L.R.** (2000), S.791.

weitere Geschäfte mit dem Verhandlungspartner abzuschließen,¹⁵ während ein als unfair und hart wahrgenommenes Verhandlungsverhalten für zukünftige Interaktionen eher schädlich ist.¹⁶

¹⁵ Vgl. **Koch, F.-K.** (1987), S.5; **Oliver, R.L./Balakrishnan, P.V.S./Barry, B.** (1994), S.253f.

¹⁶ Vgl. **Schoch, R.** (1969), S.290; **McGinn, K.L.** (2006), S.136.

1.2 Unsicherheitsreduzierende Strategien für Vermarktungsverhandlungen

Für einen Industriegüteranbieter stellen Verhandlungen als Transaktionsmechanismus Chance und Risiko zugleich dar: Einerseits kann er durch geschicktes Verhandeln vorteilhafte Verträge erreichen, die in einem hohen Gewinn aus der Transaktion resultieren. Andererseits ist allen Verhandlungssituationen ein hohes Maß an Unsicherheit immanent, das die Planbarkeit der Ergebnisse einer Transaktion stark reduziert.¹⁷ Diese Unsicherheit ergibt sich in erster Linie aus den konkreten Interessen, Positionen, Alternativen und dem Verhandlungsverhalten der Gegenpartei.¹⁸ Die Unsicherheit führt für den Anbieter zu einem Dilemma:¹⁹

- Fordert er für ein Leistungspaket, das in den Verhandlungen konkretisiert wird, einen hohen Preis, den der Nachfrager akzeptiert, so kann er einen hohen Auftragsgewinn realisieren.
- Ist der vom Anbieter geforderte Preis dem Nachfrager beim konkreten verhandelten Leistungsangebot zu hoch, so verliert der Anbieter den möglichen Auftrag. Je nach Notwendigkeit des Auftragserhalts für den Anbieter wird er in gewissem Maße bereit sein, dem Preisdruck des Nachfragers nachzugeben.

Angesichts dieser Unsicherheit und ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Transaktion ist es für den Anbieter von großer Bedeutung, vor einer Verhandlung Strategien zu entwickeln, um den Verhandlungsprozess besser kontrollieren zu können und den Preisdruck durch den Nachfrager zu reduzieren.²⁰ Dazu versprechen insbesondere zwei Strategien Erfolg: der Auf- und Ausbau einer längerfristigen *Geschäftsbeziehung* mit dem Nachfrager

¹⁷ Vgl. Voeth, M./Rabe, C. (2004), S.1018.

¹⁸ Vgl. Neale, M.A./Fragale, A.R. (2006), S.28.

¹⁹ Vgl. Raiffa, H. (1982), S.58ff.

²⁰ Vgl. Voeth, M./Rabe, C. (2004), S.1018.

sowie die Entwicklung einer *BATNA* – *Best Alternative To a Negotiated Agreement*, um alternative Vermarktungsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben.²¹

Mit einer Geschäftsbeziehung werden u.a. erhöhtes Vertrauen zum Geschäftspartner, ein stärkeres Commitment zum Geschäftspartner sowie größeres Wissen über seine Ziele, Bedürfnisse und Prioritäten verbunden.²² Insbesondere das Vertrauen, das in einer Geschäftsbeziehung entsteht, trägt zur Reduzierung der Verhaltensunsicherheit der Gegenpartei bei, wie sie in Verhandlungen in besonderem Maße besteht. Kann der Anbieter dem Nachfrager vertrauen, so minimiert dies seine wahrgenommene Unsicherheit hinsichtlich des Wahrheitsgehalts und der Vollständigkeit der übermittelten Informationen und senkt seine Befürchtungen, opportunistisch ausgenutzt oder manipuliert zu werden.²³ Das in Geschäftsbeziehungen vorhandene Commitment trägt dazu bei, dass beide Seiten Anstrengungen unternehmen, die Geschäftsbeziehung aufrecht zu erhalten, und dafür auch bereit sein können, kurzfristig Nachteile in Kauf zu nehmen.²⁴ In einer Geschäftsbeziehung angehäuftes Wissen über den Geschäftspartner ermöglicht es dem Anbieter, in den Verhandlungen Lösungen zu entwickeln, die für beide Parteien besser sind als Standardangebote anderer Anbieter.²⁵ Solche Abkommen werden als effizienter als andere bezeichnet.²⁶ Geschäftsbeziehungen

²¹ Insbesondere in der Marketingforschung wird auf die unsicherheitsreduzierende Wirkung von Geschäftsbeziehungen hingewiesen (Vgl. bspw. **Dwyer, F.R./Schurr, P.H./Oh, S.** (1987), S.14; **Diller, H./Kusterer, M.** (1988), S.212; **Lambe, C.J./Wittmann, C.M./Spekman, R.E.** (2001), S.12; **Utikal, H.** (2001), S.19f.), während in der Verhandlungsforschung die Bedeutung der BATNA als wichtigstem, unsicherheitsmindernden Vorbereitungsschritt für Verhandlungen thematisiert wird. Vgl. **Fisher, R./Ury, W./Patton, B.** (1992), S.104; **Thompson, L.** (2005), S.15ff.

²² Vgl. **Morgan, R.M./Hunt, S.D.** (1994), S.29ff.; **Swan, J.E./Trawik, I.F./Silva, D.W.** (1985), S.211; **Doney, P.M./Cannon, J.P.** (1997), S.44f.; **Anderson, E./Weitz, B.** (1989), S.312; **Andaleeb, S.S.** (1996), S.87 und **Jung, S.** (1999), S.203.

²³ Vgl. **Ganesan, S.** (1994), S.3; **Doney, P.M./Cannon, J.P.** (1997), S.36.

²⁴ Vgl. **Dwyer, F.R./Schurr, P.H./Oh, S.** (1987), S.19; **Wilson, D.T.** (1995), S.337; **Wren, B.M./Simpson, J.T.** (1996), S.74f.; **Jap, S.D./Ganesan, S.** (2000), S.228f.; **Lambe, C.J./Wittmann, C.M./Spekman, R.E.** (2001), S.22.

²⁵ Vgl. das Beispiel bei **Miller, R.B./Heiman, S.E.** (1989), S.21ff., sowie **Utikal, H.** (2001), S.19. Wenn Verhandlungen mehrere Themenkomplexe zum Gegenstand haben, zeichnen sie sich in der Regel dadurch aus, dass es Abschlüsse gibt, die beide Verhandlungsparteien ggü. anderen Verträgen besser stellen. Vgl. ausführlich Abschnitt 2.3.3.

²⁶ Zum Begriff der Verhandlungseffizienz vgl. **Raiffa, H.** (1982), S.139, sowie Abschnitt 2.3.3.2.

werden darüber hinaus mit geringeren Kosten der Kundenbindung gegenüber der Kundenneugewinnung sowie mit höheren Gewinnen mit bestehenden Kunden verbunden.²⁷

Während eine Geschäftsbeziehung in erster Linie erwarten lässt, dass die Verhandlungspartner ihren gemeinsamen Verhandlungsstil weniger konfrontativ gestalten, den Zielen der Gegenpartei neben den eigenen Zielen ebenfalls Aufmerksamkeit schenken und somit erreicht wird, dass es zu ausgewogeneren Abschlüssen kommt, dient die Entwicklung einer guten Alternative einem Anbieter dazu, seinen eigenen Verhandlungsspielraum nach unten hin zu begrenzen.²⁸ Hat er für seine Leistungen andere Nachfrager in Aussicht, so senkt dies die Notwendigkeit übermäßiger Konzessionen, um den Auftrag von seinem Verhandlungspartner zu erhalten. Stellt sich heraus, dass der Verhandlungspartner nicht bereit ist, einem Vertrag zuzustimmen, der für den Anbieter einen ähnlichen Wert besitzt wie seine Alternativen, so kann der Anbieter die Alternativen wahrnehmen. Durch eine gute BATNA steigert ein Anbieter demnach seine Verhandlungsmacht.²⁹ Somit bietet eine gute Alternative für den Anbieter die Chance, seinen individuellen Gewinn aus der betrachteten Kundenverhandlung gegenüber einer schlechteren Alternative zu erhöhen.³⁰

Allerdings erfordern beide Strategien Handlungen, die vor der Verhandlung für ein bestimmtes Geschäft vorgenommen werden müssen, damit sie für die Verhandlung und ihre Ergebnisse Wirkung zeigen. Eine Geschäftsbeziehung kann sich nur über einen längeren Geschäftskontakt zwischen Unternehmen etablieren.³¹ Die Suche nach Alternativen sollte nach *THOMPSON* die wichtigste Tätigkeit der Verhandlungsparteien in der Verhandlungsvorbereitung sein, muss jedoch vor der Verhandlung abgeschlossen sein.³² Da beide Strategien der Verhandlung zeitlich vorgelagert sind, determinieren sie die Ergebnisse der

²⁷ Vgl. **Reichheld, F.F./Sasser, W.E.** (1990), S.105ff. Ihre Untersuchung betrachtet verschiedene Branchen im Konsum- und Industriegüterbereich. Vgl. auch **Morris, M./Brunyee, J./Page, M.** (1998), S.363.

²⁸ Vgl. **Raiffa, H.** (1982), S.45; **Lax, D.A./Sebenius, J.K.** (1986), S.48ff.; **Fisher, R./Ury, W./Patton, B.** (1992), S.104.

²⁹ Vgl. **Thompson, L.** (2005), S.152f.

³⁰ Vgl. **Dwyer, F.R./Walker, O.C.** (1981), S.110; **McAlister, L./Bazerman, M.H./Fader, P.** (1986), S.234.

³¹ Vgl. **Plinke, W.** (2000), S.41f.

³² Vgl. **Thompson, L.** (2005), S.13ff. Weiter gibt sie die 80-20 Daumenregel aus: 80% der Arbeit für eine Verhandlung sollten in die Verhandlungsvorbereitung fließen, während die eigentlichen Verhandlungsanstrengungen nur 20% des zeitlichen Aufwandes darstellen.

Verhandlung nur indirekt: Sie stellen damit Rahmenparameter bzw. Kontextvariablen der eigentlichen Verhandlung dar.

Inwieweit beide Strategien zu einem positiven ökonomischen Ergebnis des Anbieters beitragen und damit die Verhandlungen immanente Unsicherheit reduzieren, ist bislang nur unzureichend untersucht worden. Während zahlreiche Studien zu den Determinanten einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung vorliegen, wurde die Wirkung einer Geschäftsbeziehung auf eine konkrete Transaktionsepisode zwischen Anbietern und Nachfragern von Industriegütern bisher nur selten betrachtet.³³ Welchen grundsätzlichen Einfluss Geschäftsbeziehungen auf den Verlauf und das Ergebnis von Interaktionen zwischen den Geschäftspartnern ausüben, bleibt darüber hinaus unklar, wie die unterschiedlichen Ergebnisse von *KAPITZA*, *KERN* und *THEILE* in Bezug auf die Abschlusswahrscheinlichkeit der Interaktion zwischen einem Hersteller von Werkzeugmaschinen und seinen Kunden illustrieren.³⁴ Studien zum Einfluss einer Geschäftsbeziehung gegenüber einer Einzeltransaktion auf die konkreten Verhandlungen einer Transaktionsepisode fehlen bislang vollständig.³⁵ Dies gilt sowohl für die Auswirkungen einer Geschäftsbeziehung auf die Einigungswahrscheinlichkeit einer Verhandlung als auch auf den individuellen Gewinn des Anbieters, die Verhandlungszufriedenheit sowie die Verhandlungseffizienz.³⁶ Ebenso liegen bisher keine Erkenntnisse darüber vor, wie eine Geschäftsbeziehung den Verhandlungsprozess an sich beeinflusst, ob sie also wirklich dazu führt, dass die Geschäftspartner kooperativer verhandeln, wie dies aufgrund der Eigenschaften von Geschäftsbeziehungen zu erwarten wäre.³⁷ Die Betrachtung der Wirkung einer *Geschäftsbeziehung* (GB) gegenüber einer *Einzeltransaktion* (ET) auf Verhandlungsprozess und -ergebnisse stellt somit eine grundlegende Frage zum Verständnis von Vermarktungsverhandlungen auf Industriegütermärkten dar.

³³ Vgl. **Backhaus, K./Büschken, J.** (1997), S.23ff. Der Begriff der Transaktionsepisode schließt allerdings mehr ein als die Verhandlungen, die zu einem Abschluss führen, vgl. Abschnitt 2.1.2.

³⁴ Vgl. **Kapitza, R.** (1987), S.150ff.; **Kern, E.** (1990), S.192ff.; **Theile, G.** (2004), S.208ff. **Backhaus, K./Voeth, M.** (2007), S.113.

³⁵ Im Ansatz von *KUTSCHKER/KIRSCH (1978)* wird zwar der Einfluss der organisationalen Transaktionserfahrung auf beschreibende Variablen des Verhandlungsprozesses untersucht, allerdings sollte dieses Konstrukt aufgrund der dort verwendeten Stichprobe nicht wie bspw. bei **Theile, G.** (2004), S.69, geschehen als Geschäftsbeziehung im hier gemeinten Sinne verstanden werden.

³⁶ Vgl. zum Begriff der Verhandlungseffizienz ausführlich 2.3.3.

³⁷ Vgl. **Schurr, P.H./Ozanne, J.I.** (1985), S.950.

Die Wirkung einer guten BATNA auf die Verhandlungsergebnisse ist hingegen besser dokumentiert: Die Rolle der *Verhandlungsmacht* wurde bereits in zahlreichen Studien untersucht.³⁸ Insbesondere ihre positive Wirkung auf den individuellen Gewinn der mit einer guten Alternative ausgestatteten Partei steht damit außer Frage. Allerdings ist auch hinsichtlich der Verhandlungsmacht weiterhin fraglich, wodurch diese im Verhandlungsprozess umgesetzt wird, wie also die Transformation des Machtvorteils in einen Ergebnisvorteil vonstatten geht. Die Umsetzung eines Machtvorteils in bessere Resultate stellt keinesfalls eine Selbstverständlichkeit dar, sondern muss sich ebenfalls im Verhandlungsprozess niederschlagen.³⁹ Dabei ist zu beachten, dass die Anwendung von Machtpotenzialen häufig nicht nur die gewünschten Effekte nach sich zieht. Insbesondere ein erhöhtes Maß an Konflikt kann dabei ein unerwünschtes Nebenprodukt darstellen.⁴⁰ Ob dieser Effekt auch in Verhandlungen auftritt, ist bislang umstritten: Während manche Untersuchungen anhand einer geringeren Verhandlungseffizienz bei Machtasymmetrien zwischen den Verhandlungsparteien eine solche Wirkung nachweisen, kommen andere Untersuchungen zum gegenteiligen Ergebnis.⁴¹

Neben der unzureichenden Auseinandersetzung der Industriegütermarketing-Forschung mit Strategien zur Senkung der verhandlungsimmanenten Unsicherheit *vor* der Verhandlung stehen auch die Untersuchung und das Verständnis der eigentlichen *Verhandlungsinteraktion* noch am Anfang: Zwar bilden die Kontextgrößen den Rahmen einer Verhandlungssituation, doch entscheidend für den Erfolg der Verhandlung ist die Interaktion „am Verhandlungstisch“ selbst.⁴² Nur wenn die Wirkungsweise bestimmter Verhaltens- und Interaktionsmuster in der Verhandlung besser verstanden wird, können Verhandelnnde ihr eigenes Verhandlungs-

³⁸ Vgl. bspw. Dwyer, F.R./Walker, O.C. (1981); Komorita, S.S./Lapworth, C.W./Tumonis, T.M. (1981); Johnston, W.J./Bonoma, T.V. (1984); McAlister, L./Bazerman, M.H./Fader, P. (1986); Sondak, H./Bazerman, M.H. (1991); Olekalns, M. (1991); Mannix, E.A./Neale, M.A. (1993); Mannix, E.A. (1993); Pinkley, R./Neale, M.A./Bennett, R.J. (1994); White, S.B. et al. (1994); Pinkley, R.L. (1995); Kim, P.H. (1997); Giebels, E./De Dreu, C.W./Van de Vliert, E. (1998); Arunachalam, Y. et al. (1998); Giebels, E./De Dreu, C.W./Van de Vliert, E. (2000); Zwick, R./Weg, E. (2000); Kim, P.H. (1997).

³⁹ Vgl. Thibaut, J./Kelley, H.H. (1959), S.105.

⁴⁰ Vgl. Frazier, G.L./Summers, J.O. (1986), S.175; Jung, S. (1999), S.162f.

⁴¹ Vgl. McAlister, L./Bazerman, M.H./Fader, P. (1986), S.235; Mannix, E.A./Neale, M.A. (1993), S.125, und Giebels, E./De Dreu, C.W./Van de Vliert, E. (2000), S.267. Dort wird eine geringere Verhandlungseffizienz bei Machtasymmetrie nachgewiesen, während das Gegenteil bei **Roloff, M.E./Dailey, W.O.** (1987), zitiert in **Sondak, H./Bazerman, M.H.** (1991), S.6, berichtet wird.

⁴² Vgl. Neale, M.A./Northcraft, G.B. (1991), S.176f.

verhalten verschiedenen Interaktionsverläufen flexibel anpassen, um die verfolgten Verhandlungs- und Unternehmensziele zu erreichen.

Verhaltenswissenschaftliche Ansätze aus der Sozialpsychologie, der Soziologie und der Kommunikationswissenschaft greifen dieses Defizit der Untersuchung von Verhandlungen im Marketingbereich teilweise auf: Anhand von Inhaltsanalysen der Verhandlungsinteraktion konnten Verhaltensweisen der Verhandlungsteilnehmer identifiziert werden, die effiziente Verträge fördern oder behindern. Allerdings liegen bisher kaum Arbeiten vor, die untersuchen, wie bestimmte Kontextparameter – z.B. das Vorhandensein einer GB oder eine gute BATNA – durch die Verhandlungsinteraktion in die jeweiligen Verhandlungsergebnisse transformiert werden.⁴³ Insbesondere Untersuchungen zur Frage, wie sich Kontextvariablen mittels der Verhandlungsinteraktion auf den individuellen Gewinn einer Partei auswirken, fehlen für den einfachsten Fall einer dyadischen Verhandlung bislang praktischvöllig.⁴⁴

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die Wirkungen zweier wichtiger Strategien zur Reduzierung der Unsicherheit und der Verbesserung der eigenen Verhandlungsergebnisse von Verhandlungen auf Industriegütermärkten, der Auf- und Ausbau von GBen sowie das Entwickeln von Alternativen, bislang unzureichend untersucht wurden. Aufgrund ihrer Bedeutung für den Verhandlungsprozess und damit indirekt für die Verhandlungsgewinne und die Verhandlungszufriedenheit der Geschäftspartner muss ihre nähere Untersuchung als dringend geboten angesehen werden. Darüber hinaus kann nur die Analyse der Verhandlungsinteraktion weitere Hinweise liefern, welche Strategien und Verhaltensmuster *in* einer Verhandlung dazu beitragen, Vermarktungsverhandlungen zu einem positiven Abschluss zu führen.

⁴³ Am häufigsten wurde die soziale Orientierung von Verhandelnden (egoistisch vs. kooperativ) als eine solche Kontextvariable betrachtet. Vgl. Anhang 2.

⁴⁴ Vgl. den Überblick in Anhang 2. Nur in der Untersuchung von **Kern, M.C./Brett, J.M./Weingart, L.R.** (2005) wurde der Einfluss der sozialen Orientierung auf die individuellen Gewinne einer Mehrparteiverhandlung untersucht.

1.3 Zielsetzung und Gang der Arbeit

Trotz der Bedeutung von Verhandlungen als der zentralen Interaktionsform zwischen Anbietern und Nachfragern von Industriegütern ist deutlich geworden, dass die Untersuchung von unsicherheitsreduzierenden Strategien vor Verhandlungsbeginn sowie die Analyse der tatsächlichen Interaktion in Vermarktungsverhandlungen erheblichen Forschungsbedarf aufweist. In dieser Untersuchung soll folglich der zentralen Frage nachgegangen werden, wie sich die zwei Kontextvariablen Verhandlungsmacht und GB mittels der Verhandlungsinteraktion auf die Verhandlungsergebnisse auswirken. Dazu bieten sich zwei Vergleiche an: Einerseits soll eine gute mit einer schlechten Alternative des Anbieters verglichen werden, andererseits Verhandlungen, die in einer ET bzw. einer GB stattfinden.

Den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit stellen somit die Verhandlungsaktivitäten zwischen Anbietern und Nachfragern von Industriegütern dar. Die Untersuchung grenzt sich folglich einerseits von den Interaktionsmodellen mit einem weiteren Fokus ab, der auf die gesamte Transaktionsepisode oder gar mehrere Episoden einer GB gerichtet ist.⁴⁵ Andererseits handelt es sich bei der vorliegenden Arbeit nicht um eine kontextunabhängige Untersuchung im Sinne der sozialpsychologischen bzw. soziologischen Verhandlungsforschung.

Trotz des zentralen Untersuchungsgegenstandes Vermarktungsverhandlung soll die Betrachtung der Größe GB vs. ET und ihres Einflusses auf die Verhandlung auch einen Beitrag zur Geschäftsbeziehungsforschung leisten. Diese Betrachtung soll der Forderung von *BACKHAUS/VOETH* nachkommen, zu ergründen, „welche Grundsatzwirkung Geschäftsbeziehungen im Zusammenhang mit Interaktionsprozessen entfalten.“⁴⁶ Ebenso verspricht die Untersuchung der Verhandlungsinteraktion und ihres Einflusses auf die Verhandlungsergebnisse einen Beitrag zur verhaltenswissenschaftlichen Verhandlungsforschung zu leisten, der auch in Kontexten außerhalb des Industriegütermarketings von Bedeutung ist.

Die simultane Betrachtung von Kontextvariablen, die den Rahmen einer Vermarktungsverhandlung bilden, und dynamischer Größen der Verhandlungsinteraktion hat zum Ziel, einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis des Zustandekommens von Verhandlungs-

⁴⁵ Vgl. zu solchen Interaktionsmodellen im Überblick **Backhaus, K./Voeth, M.** (2007), S.105ff.

⁴⁶ **Backhaus, K./Voeth, M.** (2007), S.113.

ergebnissen zu leisten. Bisher sind Verhandlungen von wissenschaftlicher Seite allzu oft als „Black Box“ behandelt worden, so dass zwar Wirkungen von Kontextgrößen auf Verhandlungsergebnisse festgestellt werden konnten, die Frage nach dem „Wie?“ jedoch zu einem großen Teil unbeantwortet geblieben ist.⁴⁷ Mit dem zu ergründenden Verständnis für die Mechanismen, die Rahmenbedingungen in Verhandlungsergebnisse umsetzen, sollen im Anschluss konkrete Gestaltungsmöglichkeiten für die Verhandlungsinteraktion in der unternehmerischen Praxis abgeleitet werden.

Das wissenschaftstheoretische Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt folglich auf der Erklärungsdimension.⁴⁸ Mithilfe von theoretischen Vorüberlegungen, die auch eine Beschreibung der wichtigsten Merkmale von Verhandlungen im Industriegütermarketing beinhalten, sollen Hypothesen über die vermuteten Wirkzusammenhänge gebildet und empirisch getestet werden. Die Arbeit ist also in erster Linie auf die Theorieprüfung hin ausgerichtet und hat somit konfirmatorischen Charakter. Die sich anschließende normative Zielsetzung liegt darin, aus den gefundenen Zusammenhängen Handlungsempfehlungen für Verhandlungspraktiker abzuleiten.

Aus der Zielsetzung der Arbeit ergibt sich der in Abbildung 1 dargestellte Aufbau. Im Anschluss an diese Einleitung wird in Kapitel 2 der Untersuchungsgegenstand Vermarktungsverhandlung konkretisiert. Als ein erster Schritt ist dazu nach der grundlegenden und kontextunabhängigen Charakterisierung einer Verhandlungssituation die Beschreibung von Vermarktungsverhandlungen hinsichtlich ihrer zeitlichen Einbettung in den Vermarktungsprozess, der beteiligten Organisationen und ihrer inhaltlicher Charakteristika notwendig. Mit der Wahl einer verhandlungsanalytisch-verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungsperspektive kann in einem zweiten Schritt das Untersuchungsvorgehen vorgestellt werden. Insbesondere wird dazu die Modellierung von Verhandlungssituationen erörtert und in einem dritten Schritt ein verhaltenswissenschaftliches Verhandlungsmodell vorgestellt, das als Bezugsrahmen der eigenen Untersuchung dient.

⁴⁷ Vgl. **Putnam, L.L./Roloff, M.E.** (1992), S.8. Vgl. auch **Rinehart, L.M./Page, T.J.J.** (1992), S.28; **Campbell, N.C.G. et al.** (1988), S.57; **Graham, J.L.** (1986), S.561; und **Graham, J.L.** (1985), S.143.

⁴⁸ Zielsetzungen in den analytischen Wissenschaften lassen sich in deskriptive, explikative und normative Aussagen unterteilen. Vgl. zum Begriff der „*analytical science*“ und dessen Abgrenzung zum Begriff der „*design science*“ **Klabbers, J.H.G.** (2006), S.155ff.

Kapitel 1	<p><i>Bedeutung von Verhandlungen im Industriegütermarketing</i></p> <p>1.1 Verhandlungen als zentraler Schritt bei der Vermarktung von Industriegütern</p> <p>1.2 Relevanz der Verhandlungsinteraktion zum Verständnis der Wirkung von Kontextgrößen auf Verhandlungsergebnisse</p> <p>1.3 Zielsetzung und Gang der Arbeit</p>			
Kapitel 2	<p><i>Untersuchungsgegenstand Vermarktungsverhandlung</i></p> <p>2.1 Vermarktungsverhandlungen als Transaktionsmechanismus im Industriegütermarketing</p> <p>2.2 Wahl einer verhandlungsanalytisch-verhaltenswissenschaftlichen Untersuchungsperspektive</p> <p>2.3 Darstellung von Verhandlungen zwischen Konflikt und Problemlösung</p> <p>2.4 Ein verhaltenswissenschaftliches Verhandlungsmodell als Bezugsrahmen der Untersuchung</p> <p>2.5 Zwischenfazit und Implikationen für die weitere Untersuchung</p>			
Kapitel 3	<p><i>Konkretisierung des verhaltenswissenschaftlichen Verhandlungsmodells</i></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; padding: 5px;">3.1 Bedeutung von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung für die Vermarktungsverhandlung</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">3.2 Macht in Vermarktungsverhandlungen</td> <td style="width: 33%; padding: 5px;">3.3 Kognitionen der Verhandelnden und Verhandlungsinteraktion</td> </tr> </table> <p>3.4 Verhandlungsmacht und Verhandlungsinteraktion in Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung - das Hypothesengerüst</p>	3.1 Bedeutung von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung für die Vermarktungsverhandlung	3.2 Macht in Vermarktungsverhandlungen	3.3 Kognitionen der Verhandelnden und Verhandlungsinteraktion
3.1 Bedeutung von Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung für die Vermarktungsverhandlung	3.2 Macht in Vermarktungsverhandlungen	3.3 Kognitionen der Verhandelnden und Verhandlungsinteraktion		
Kapitel 4	<p><i>Forschungsmethodik und Ergebnisse</i></p> <p>4.1 Die Simulation ALUVAN 2006 zur experimentellen Laborforschung</p> <p>4.2 Kodierung des Verhandlungsverhaltens</p> <p>4.3 Ergebnisse und Hypothesenprüfung</p>			
Kapitel 5	<p><i>Fazit und Ausblick</i></p> <p>5.1 Zusammenfassende Beurteilung der Untersuchungsergebnisse aus wissenschaftlicher und praktischer Perspektive</p> <p>5.2 Ansatzpunkte weiterführender Forschung</p>			

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.

Dieses Verhandlungsmodell wird in Kapitel 3 auf die hier verfolgte Fragestellung angepasst: In Abschnitt 3.1 wird der Frage nachgegangen, welchen Einfluss die Art der Marktpartnerschaft (ET vs. GB) auf den Verhandlungsprozess und die Verhandlungs-