

Uta Herbst

Präferenzmessung in industriellen 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 Forschungsweig, 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.

Uta Herbst

Präferenzmessung in industriellen Verhandlungen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Markus Voeth

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 Universität Hohenheim, 2007

1. Auflage Juni 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 978-3-8350-0804-5

Geleitwort

Eine der Besonderheiten industrieller Transaktionen ist darin zu sehen, dass Anbieter ihre Leistungen und/oder die von Kunden zu erbringende Gegenleistung zumeist kundenindividuell gestalten (müssen). Aus diesem Grunde besteht in Wissenschaft und Praxis Einigkeit darin, dass Verhandlungen ein wesentlicher Bestandteil industrieller Vermarktungsaktivitäten sind. In Verhandlungen mit Kunden müssen ggf. Kundenbedürfnisse ermittelt, Preise und Zahlungsbedingungen ausgehandelt oder Einzelheiten im Hinblick auf die späteren Lieferbedingungen festgelegt werden.

Obwohl Verhandlungen auf Industriegütermärkten somit zu den zentralen Herausforderungen für eine erfolgreiche Vermarktung zählen, hat sich die Industriegütermarketing-Forschung bislang nur am Rande mit diesem Gebiet beschäftigt. Eine der wichtigsten und interessantesten Forschungsprobleme in diesem Bereich greift dabei die vorliegende Dissertationsschrift heraus. So werden Verhandlungen – trotz aller organisatorischer Regeln und Verhaltensanweisungen – in den meisten Fällen zwischen Menschen auf beiden Verhandlungsseiten geführt. Die Verhandlungsbeteiligten werden allerdings nicht nur durch die Ziele der sie entsendenden Organisation gesteuert. Stattdessen ist zum einen davon auszugehen, dass Verhandelnde in der Beurteilung alternativer Verhandlungsergebnisse neben den organisationsbezogenen Zielen auch eigene Interessen und Vorstellungen berücksichtigen. Zum anderen wird auch das Zustandekommen der Verhandlungsergebnisse maßgeblich durch die Vorstellungen der Verhandelnden im Hinblick auf den Verhandlungsprozess geprägt. Neben ergebnisbezogenen (ökonomischen) spielen daher in Verhandlungen vor allem auch prozessuale (nicht-ökonomische) Präferenzen der Verhandlungsbeteiligten eine wichtige Rolle.

Dass die Präferenzen von Verhandelnden bislang weder in der Industriegütermarketing-Forschung noch in der übrigen Verhandlungsforschung systematisch und umfassend untersucht worden sind, liegt dabei sicherlich nicht zuletzt an dem hierbei bestehenden Messproblem in Bezug auf diesen Teilaspekt von Verhandlungen. So wird in der Literatur – in den wenigen Arbeiten, die auf die besondere Bedeutung der Präferenzen von Verhandelnden hinweisen – zumeist darauf aufmerksam gemacht, dass sich gerade die prozessualen Präferenzen von Verhandelnden kaum quantifizieren lassen. Da allerdings die Messung von Präferenzen von Verhandelnden eine wesentliche Voraussetzung für die darauf aufbauende Entwicklung von betriebswirtschaftlichen Maßnahmen der Verhandlungssteue-

nung darstellt, ist in der Lösung des Messproblems die zentrale Fragestellung im Zusammenhang mit Verhandlungspräferenzen zu sehen. Innerhalb der beschriebenen Forschungslücke „Verhandlungen“ beschäftigt sich die Verfasserin demnach nicht nur mit dem zentralen Problem der Präferenzen von Verhandelnden, sondern wendet sich in diesem Forschungsfeld auch der wichtigsten und zugleich vermutlich auch schwierigsten Einzelfrage von deren Messung zu.

Dabei kommt die Arbeit zu bemerkenswerten theoretischen, konzeptionellen, methodischen und empirischen Ergebnissen. Aufbauend auf einer fundierten Darstellung der vorliegenden Verhandlungsliteratur leitet die Verfasserin ein geeignetes Verfahren zur Messung von prozessualen Präferenzen in Verhandlungen ab. Dessen empirische Anwendung führt zu dem Ergebnis, dass sich prozessuale Präferenzen messtechnisch nicht nur ermitteln lassen, sondern dass diese in Verhandlungssituationen offenbar tatsächlich auch von Bedeutung sind.

Die interessanten Ergebnisse werden in der Arbeit möglich, da die Verfasserin den Mut aufbringt, an entscheidenden Stellen von dem in der bisherigen Verhandlungsforschung dominierenden Forschungsparadigma abzuweichen: So geht es der Verfasserin weniger um die alleinige Beschreibung oder Erklärung verhandlungsrelevanter Aspekte und dafür viel mehr um die Gestaltung von Verhandlungen. Mit anderen Worten nähert sich die Verfasserin der von ihr gewählten Problemstellung aus einer entscheidungsorientierten Perspektive. Empfehlungen, wie der Aufbau eines systematischen Verhandlungscontrollings zeigen, dass sie Verhandlungen als eine betriebswirtschaftliche Problemstellung einstuft, für die es wissenschaftlich fundierte Management-Empfehlungen abzuleiten gilt. Dies ist umso bemerkenswerter, da nahezu die gesamte übrige wissenschaftliche Verhandlungsliteratur keinem entscheidungsorientierten Forschungszugang folgt.

Da die Arbeit somit eine neue Perspektive für die Verhandlungsforschung entwickelt, wird sie ganz sicher eine entsprechende Verbreitung in Wissenschaft und Praxis finden. Diese hat sie in jedem Fall verdient.

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand am Lehrstuhl für Marketing der Universität Hohenheim. Sie wurde im Februar 2007 von der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als Dissertation angenommen.

Nicht allein aufgrund der thematischen Nähe erscheint es mir sinnvoll, die Verfassung einer Dissertation mit der Entwicklung und Umsetzung einer Marketing-Konzeption zu vergleichen. So hat jeder angehende Doktorand, der die Zielsetzung verfolgt, eines Tages die Doktorwürde zu erlangen, im Vorfeld eine sorgfältige Situationsanalyse vorzunehmen. Er sollte sich seiner eigenen Stärken und Schwächen bewusst sein, um eine richtige Abgrenzung von Forschungsbereich und Auswahl der Forschungsstätte treffen zu können. Im Anschluss hieran muss er sich darum bemühen, die grundsätzliche Richtung der Niederschrift, im Sinne eines strategischen Handlungsrahmens festzulegen. Für die Zielerreichung selbst spielt jedoch insbesondere der Instrumenteneinsatz eine bedeutende Rolle. Während dieser in der Marketing-Literatur in der Regel auf die 4 P's beschränkt bleibt, möchte ich für den erfolgreichen Abschluss eines Dissertationsprozesses ein weiteres P anführen. Dies sind die an der Fertigstellung der Arbeit beteiligten Personen. Ihnen möchte ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank ausdrücken.

Allen voran möchte ich meinem geschätzten akademischen Lehrer Herrn Prof. Dr. Markus Voeth danken. Seine stetige Förderung, Motivation und Unterstützung haben meine Assistenzzeit zu einer überaus lehrreichen, vielseitigen und somit bereichernden Lebensphase gemacht, an die ich mich immer sehr gerne zurück erinnern werde. Die vorliegende Arbeit wurde durch seine stets konstruktiven Anregungen und Vorschläge maßgeblich vorangetrieben.

Darüber hinaus gilt mein besonderer Dank Frau Prof. Dr. Mareike Schoop, die nicht nur die Aufgabe des Zweitgutachtens übernommen hat, sondern auch für mein Rigorosum als Prüferin bereit stand. Hierfür möchte ich mich gleichermaßen recht herzlich bei Herrn Prof. Dr. Klaus Herdzina bedanken. Herrn Prof. Dr. Christoph Müller danke ich für die Mitwirkung an meinem Promotionsverfahren.

Herzlich bedanken möchte ich darüberhinaus bei allen Mitarbeitern des Lehrstuhls für Marketing, die mich – wenn auch in ganz unterschiedlicher Weise – bei der Erstellung meiner Dissertation unterstützt haben. Während die „Einstiegsmannschaft“ hierbei vor allem meine Eingewöhnungsphase an den Lehrstuhl gefördert und gefordert hat, haben mir

meine aktuellen Kolleginnen und Kollegen durch Ihre fachliche Diskussionsbereitschaft als auch generelle Hilfsbereitschaft stets weitergeholfen. Besonders erwähnen möchte ich in diesem Zusammenhang Frau Dipl.oec. Isabel Tobies, Frau Dipl.rer.com Sina Barisch, Herrn Dipl.-Kfm. Christian Niederauer, Herrn Dipl.oec. Christoph Sandstede sowie Herrn Dipl.-Kfm. Jochen Pelz. Danken möchte ich in diesem Zusammenhang auch allen wissenschaftlichen Hilfskräften, die mir immer zuverlässig und engagiert zur Seite standen. Mein herzlicher Dank gebührt insbesondere Frau Monika Fielk, die durch ihre große Hilfsbereitschaft meine gesamte Assistenzzeit in universitären und außer-universitären Angelegenheiten erleichtert hat. Darüber hinaus danke ich ihr vor allem für Korrekturlesung des Manuskripts.

Ideell und finanziell wurde mein Dissertationsprojekt in den vergangenen zwei Jahren von der Friedrich-Naumann-Stiftung gefördert. Durch sie habe ich die Möglichkeit erhalten, eine Vielzahl interessanter Personen und Inhalte außerhalb meines universitären Tätigkeitsbereichs kennen zu lernen. Wissenschaftliche Erholphasen, die gerade auch für ein Dissertationsprojekt unabdinglich sind, habe ich jederzeit von meinen lieben Freunden erfahren. Für die gemeinsame Zeit möchte ich bei Ihnen vor allem aus dem Grund bedanken, dass es in den vergangenen Monaten oftmals sehr schwierig war, mit mir zu planen.

Zuletzt richtet sich mein Dank an meine geliebten Eltern, die mir während meiner Assistenzzeit wie auch in allen anderen Lebensphasen verlässlich zur Seite standen. Sie hatten nicht nur immer ein offenes Ohr, sondern haben es auch stets geschafft, mir die notwendige Motivation als auch innere Muße zu vermitteln. Ihnen widme ich daher diese Arbeit!

Uta Herbst

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Grundlagen industrieller Verhandlungen	7
2.1 Zur Bedeutung von Verhandlungen auf Industriegütermärkten.....	7
2.2 Verständnis und Besonderheiten industrieller Verhandlungen	13
2.2.1 Die Entwicklung eines Forschungsansatzes für industrielle Verhandlungen	13
2.2.1.1 Die Analyse der Ausgangssituation industrieller Verhandlungen.....	17
2.2.1.1.1 Die Verhandlungsparteien: Multipersonale Verhandlungen zwischen Buying und Selling Centern.....	17
2.2.1.1.2 Die Präferenzen: Derivativ ergebnisorientierte und individuell prozessuale Präferenzen	20
2.2.1.2 Die Analyse der Handlungssituation industrieller Verhandlungen	28
2.2.1.2.1 Industrielle Verhandlungen als „mixed-motive“- Situation	28
2.2.1.2.2 Die Handlungsprogramme industrieller Verhandlungen.....	32
2.2.1.3 Die Analyse der Entscheidungssituation	35
2.2.2 Zusammenfassende Begriffsdefinition industrieller Verhandlungen	38
2.3 Systematisierung industrieller Verhandlungssituationen	40
2.3.1 Darstellung relevanter Unterscheidungskriterien	42
2.3.1.1 Konstante Einflussfaktoren industrieller Verhandlungen.....	42
2.3.1.1.1 Merkmale des Entscheidungsproblems	43
2.3.1.1.2 Merkmale der Verhandlungsparteien	45
2.3.1.2 Variable Unterscheidungskriterien industrieller Verhandlungen.....	53
2.3.2 Zusammenfassendes Forschungsspektrum industrieller Verhandlungen....	56

2.4	Industrielle Verhandlungen als Gegenstand der Industriegütermarketing-Literatur	58
2.4.1	Systematisierende Literaturübersicht	58
2.4.1.1	Erkenntnisbeitrag der Interaktionsansätze.....	58
2.4.1.2	Erkenntnisbeitrag der allgemeinen Industriegütermarketing-Literatur	63
2.4.1.3	Erkenntnisbeitrag der Vertriebs- und Verkaufsliteratur	67
2.4.2	Stand der Verhandlungsforschung im Industriegütermarketing.....	70
2.5	Zur Bedeutung der Präferenzanalyse in industriellen Verhandlungen.....	71
2.5.1	Die Notwendigkeit einer externen und internen Präferenzanalyse in industriellen Verhandlungen	71
2.5.2	Die Notwendigkeit der quantitativen Analyse von Verhandlungspräferenzen	77
2.5.3	Übergeordnete Zielsetzung der Arbeit	79
3	Verhandlungspräferenzen als Gegenstand der Verhandlungsforschung	81
3.1	Darstellung und Analyse der theoretischen Ansätze der Verhandlungsforschung	82
3.1.1	Analytisch-präskriptive Forschungsansätze	82
3.1.1.1	Darstellung der analytisch-präskriptiven Ansätze.....	82
3.1.1.2	Analyse der analytisch-präskriptiven Ansätze	87
3.1.2	Verhaltenswissenschaftliche Forschungsansätze	91
3.1.2.1	Darstellung der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze.....	91
3.1.2.2	Analyse der verhaltenswissenschaftlichen Ansätze	95
3.1.2.2.1	Die Bedeutung „sozial-psychologischer Verhandlungsergebnisse“ für die verhaltenswissenschaftliche Beschäftigung mit Verhandlungspräferenzen	96
3.1.2.2.2	Verhaltenswissenschaftliche Forschungsbemühungen in dem Bereich der „sozial-psychologischen Nutzendimensionen“	97
3.1.3	Negotiation Analysis – die Synthese der analytisch-präskriptiven und verhaltenswissenschaftlichen Verhandlungsforschung	106
3.1.3.1	Darstellung der Negotiation Analysis	106
3.1.3.2	Analyse der Negotiation Analysis	108
3.1.3.2.1	Grundsätzliche Vorgehensweise der Präferenzanalyse im Rahmen der Negotiation Analysis.....	109

3.1.3.2.2	Kritische Beurteilung der Vorgehensweise vor dem Hintergrund conjoint-analytischer Präferenzmessung.....	111
3.2	Darstellung und Analyse der managementbezogenen Ansätze der Verhandlungsforschung.....	115
3.2.1	Darstellung des Harvard-Verhandlungskonzeptes	116
3.2.2	Analyse des Harvard-Verhandlungskonzeptes.....	117
3.3	Kritische Würdigung der Ansätze im Hinblick auf die umfassende Messung von Verhandlungspräferenzen.....	119
3.4	Konzeptionelle Fragestellungen der Präferenzanalyse und zusammenfassende Anforderungen an die Präferenzmessung.....	121
3.4.1	Ermittlung inhaltlicher Anforderungen in Bezug auf die Messung prozessualer Präferenzen	122
3.4.2	Methodische Anforderungen an die Messung prozessualer Präferenzen unter besonderer Berücksichtigung der Principal-Agent-Theorie.....	125
3.4.3	Kontextspezifische Anforderungen	132
4	Konzeption eines Messansatzes zur Analyse industrieller Verhandlungspräferenzen	135
4.1	Umsetzung der Anforderungen an einen umfassenden Messansatz.....	135
4.1.1	Definition bedeutsamer Prozesspräferenzen	135
4.1.1.1	Inhaltsanalytische Präferenzidentifikation	135
4.1.1.2	Relevanz der identifizierten prozessualen Präferenzen auf industriellen Märkten.....	144
4.1.2	Auswahl einer geeigneten Befragungsmethode für die Messung industrieller Verhandlungspräferenzen.....	145
4.1.2.1	Die generelle Eignung dekompositioneller Verfahren unter Berücksichtigung der Kritikpunkte der traditionellen Conjoint-Analyse	146
4.1.2.2	Untersuchung der Verfahrensvarianten der traditionellen Conjoint-Analyse.....	148
4.1.2.2.1	Kurzvorstellung der bedeutsamen Verfahrensvarianten.....	148
4.1.2.2.2	Vorstellung der HILCA angesichts ihrer besonderen Eignung für die vorliegende Zielsetzung.....	154
4.1.3	Identifikation von präferenzbeeinflussenden Faktoren im Rahmen industrieller Verhandlungen	157
4.2	Konkretisierung der Zielsetzung durch die Ableitung von Forschungsfragen..	160

5	Empirische Untersuchung der aufgestellten Forschungsfragen im Rahmen einer Fallstudien-Simulation	162
5.1	Entwicklung des Untersuchungsdesigns	162
5.1.1	Operationalisierung der Forschungsfragen.....	162
5.1.2	Auswahl empirischer Zielgrößen.....	164
5.1.3	Gestaltung der Erhebung	167
5.1.3.1	Festlegung der Untersuchungsform.....	167
5.1.3.2	Das Untersuchungsobjekt: Der Fall ALUVAN.....	169
5.1.3.2.1	Die Rahmenhandlung und Verhandlungsgegenstände	170
5.1.3.2.2	Experimentelle Manipulation der Transaktionsebene	173
5.1.3.3	Konzeption der Befragung.....	175
5.1.3.3.1	Befragungsorganisation	176
5.1.3.3.2	Entwicklung der Messverfahren.....	178
5.1.3.3.3	Gestaltung der Auswahl-situation.....	181
5.1.3.4	Festlegung der Verhandlungssubjekte.....	184
5.2	Umsetzung und empirische Ergebnisse der Untersuchung	186
5.2.1	Ablauf des Verhandlungsspiels und Durchführung der Präferenzanalysen.....	186
5.2.2	Empirische Befunde	189
5.2.2.1	Analyse der aufgestellten Forschungsfragen.....	190
5.2.2.1.1	Der Vergleich der untersuchten Messverfahren	191
5.2.2.1.2	Ermittlung von transaktionsspezifischen Präferenzunterschieden.....	198
5.2.2.2	Zusammenfassende Ergebnisbeurteilung unter Berücksichtigung der Limitationen der empirischen Studie.....	204
5.2.2.2.1	Zusammenfassender Ergebnisüberblick.....	204
5.2.2.2.2	Limitationen der empirischen Studie.....	206
5.3	Implikationen für die industrielle Verhandlungspraxis.....	207
6	Schlussbetrachtung und Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf	214
	Anhang.....	221
	Literaturverzeichnis	239

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht über Verhandlungssituationen	8
Abbildung 2: Die unterschiedlichen Relevanz von Verhandlungen im industriellen Kontext	12
Abbildung 3: Analyseraster von Verhandlungen.....	15
Abbildung 4: Abgrenzung industrieller Verhandlungen	17
Abbildung 5: Das Präferenzsystem im weiten Sinn	25
Abbildung 6: Präferenzkonstellation bei distributiven Verhandlungen	29
Abbildung 7: Konstante Unterscheidungskriterien von Verhandlungen.....	42
Abbildung 8: Systematisierung industrieller Verhandlungen.....	57
Abbildung 9: Die defizitäre Analyse von Verhandlungspräferenzen im Industriegütermarketing.....	70
Abbildung 10: Nutzenvorteile durch die Umsetzung prozessualer Präferenzen bei austauschbaren Leistungen	73
Abbildung 11: Heterogenität der Nutzenfunktionen von Verhandelnden	75
Abbildung 12: Vorgehen der Conjoint-Analyse.....	113
Abbildung 13: Die Analyse von Präferenzen als defizitärer Bereich der Verhandlungsforschung.....	121
Abbildung 14: Identifikationsbereich prozessualer Präferenzen	124
Abbildung 15: Inhaltsanalytische Vorgehensweise im Rahmen der Präferenzidentifikation.....	138
Abbildung 16: Verfahrensvarianten der traditionellen Conjoint-Analyse.....	148
Abbildung 17: Operationalisierung der Forschungsfragen in relevante Untersuchungsgrößen	164
Abbildung 18: Systematisierung von Arten der Validität	165
Abbildung 19: Aufbau und Struktur der Fallstudie ALUVAN	175
Abbildung 20: Befragungsorganisation der vorliegenden Untersuchung	178
Abbildung 21: Innerhalb der Präferenzmessung verwandte Merkmale und Ausprägungen	180
Abbildung 22: Generierung der Auswahl-Sets	184
Abbildung 23: Ablauf und Organisation des Fallstudienexperiments ALUVAN.....	189

Abbildung 24: Validitätsvergleich in Bezug auf den Umfang der berücksichtigten Präferenzen	195
Abbildung 25: Validitätsvergleich in Bezug auf die eingesetzte Methode	196
Abbildung 26: Gesamtvergleich der vier Messverfahren	198
Abbildung 27: Auswahl bedeutsamer Merkmale	200
Abbildung 28: Bedeutung der Präferenzen im Gesamtvergleich	201
Abbildung 29: Aufgabenstellungen eines umfangreichen Verhandlungs-Controllings	213

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Präferenzkonstellation bei integrativen Verhandlungen.....	30
Tabelle 2:	International referierte Beiträge zur Verhandlungsforschung	65
Tabelle 3:	Problemstellung bei einer ordinalen Nutzenmatrix	77
Tabelle 4:	Übersicht über die Ergebnisse der Präferenzidentifikation	139
Tabelle 5:	Untersuchungen zum Wirkungszusammenhang zwischen Prozessaspekten und Vertrauen in Verhandlungen	143
Tabelle 6:	Ergebnisse der Praktikerbefragung zur Bedeutung der Prozesspräferenzen	145
Tabelle 7:	Ergebnisse der Expertenbefragung.....	159
Tabelle 8:	Die Verhandlungsgegenstände in Periode 1	171
Tabelle 9:	Die Verhandlungsgegenstände in Periode 2.....	173
Tabelle 10:	Darstellung des vollständigen Erhebungsdesigns	176
Tabelle 11:	Stichprobeneinteilung des Experimentes.....	187
Tabelle 12:	Datenbasis der Ergebnisanalyse	190
Tabelle 13:	Überblick über die Verfahrensvaliditäten.....	192
Tabelle 14:	Überprüfung der Eindeutigkeit der Auswahlsets	193
Tabelle 15:	Unterschiedliche Auswahl der Präferenzmerkmale	203
Tabelle 16:	Präferenzunterschiede in der experimentellen Manipulation	204

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Mache das, was andere nicht machen.

(Giuseppe Verdi)

Industrielle Transaktionsprozesse vollziehen sich in der Regel in einem interaktiven Problemlösungs- und Entscheidungsprozess.¹ Denn Leistung und Gegenleistung stehen am Beginn des industriellen Vermarktungsprozesses häufig noch nicht fest und müssen daher erst in gemeinsamer Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager ausgehandelt werden. Das Ergebnis industrieller Kaufentscheidungen hängt somit nicht allein von den anbieterseitigen Vermarktungsbemühungen ab, vielmehr ist eine simultane Betrachtung der an der Transaktion beteiligten Parteien erforderlich.² Dies bedeutet konkret, dass – anders als auf Konsumgütermärkten – auch der wechselseitigen Beeinflussung zwischen Anbieter und Nachfrager ein hoher Einfluss auf das Kaufverhalten und die letztendliche Kaufentscheidung von Nachfragern bei industriellen Gütern zukommt.

Damit einhergehend ergibt sich für das Marketing bei industriellen Produkten und Dienstleistungen die zentrale Aufgabe, Möglichkeiten der gegenseitigen Einflussnahme zu analysieren und hierauf aufbauend Interaktionsstrategien zu entwickeln, die den Verhandlungsprozess derart steuern können, dass die geplanten Verhandlungsergebnisse auch tatsächlich erreicht werden. Hierzu ist es allerdings erforderlich, neben den Rahmenbedingungen von Verhandlungen oder aber den Persönlichkeitsmerkmalen der Verhandelnden vor allem auch die Verhandlungspräferenzen der Parteien zu analysieren. So sind Präferenzanalysen als eine wesentliche Voraussetzung für die Verhandlungssteuerung und -optimierung anzusehen, da die Präferenzen der Verhandlungsakteure – vergleichbar mit den Erkenntnissen über das nachfragerseitige Kaufverhalten in konsumtiven Kaufsituatio-

¹ Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 39.

² Vgl. Backhaus/Voeth (2005), S. 507.

nen – das Entscheidungsverhalten in industriellen Kaufprozessen in erheblichem Maße beeinflussen.³

Ausgehend von dieser Grundüberlegung ist hierbei zu berücksichtigen, dass nicht nur die Merkmale des zur Verhandlung stehenden Transaktionsobjektes (z. B. Preis, Lieferbedingungen etc.), sondern auch die Eigenschaften des für Anbieter und Nachfrager gemeinsamen Interaktionsprozesses (Fairness, Ehrlichkeit etc.) Bezugspunkte für verhandlungsspezifische Präferenzen darstellen. Vor diesem Hintergrund kommt Verhandlungspräferenzen nicht nur eine Steuerungsfunktion im Hinblick auf die vertraglich zu fixierenden Vereinbarungen zu; vielmehr übernehmen diese auch eine Lenkungsfunktion für die Gestaltung der gemeinsamen Interaktion. Nur wenn es demnach gelingt, alle relevanten Präferenzdimensionen vollständig zu analysieren, kann dem zuvor postulierten Ziel des Marketings auf Industriegütermärkten ausreichend Rechnung getragen werden.

Dabei kann eine „umfassende Präferenzanalyse“ nur dann zur Steuerung und Lenkung von Verhandlungen beitragen, wenn die Analyse auf quantitative Weise erfolgt. Ursächlich hierfür ist zunächst die Tatsache, dass industrielle Vermarktungssituationen angesichts der Individualität und Komplexität ihrer Transaktionsobjekte häufig durch eine Vielzahl zu entscheidender Vereinbarungen gekennzeichnet sind. Daher können durch die alleinige Benennung ergebnisorientierter Präferenzen (Bezugspunkt: Merkmale des Transaktionsobjektes) kaum konkrete Anhaltspunkte im Hinblick auf die Ausgestaltung beidseitig zufrieden stellender Paketofferten getroffen werden. Darüber hinaus erscheint die quantitative Analyse jedoch auch in Bezug auf die prozessualen Präferenzen (Bezugspunkt: Merkmale des Interaktionsprozesses) der Verhandlungsakteure von Bedeutung. Ihre Kenntnis kann nämlich immer dann direkt ökonomisch sein, wenn ihre gezielte Umsetzung zu einer wahrgenommenen Nutzensteigerung auf der eigenen oder der „gegnerischen“ Verhandlungsseite führt.

Trotz der offensichtlichen Bedeutung, die dem „Vermarktungsmechanismus“ Verhandlungen auf industriellen Märkten zukommt, finden sich in der Literatur zum Industriegütermarketing bislang nur wenige eigenständige Beiträge zu diesem Themenfeld. Angesichts der beschriebenen Zentralität einer umfassenden und zugleich quantitativ angelegten Analyse von Verhandlungspräferenzen ist es dabei umso überraschender, dass diese Problemstellung bislang kaum berücksichtigt, geschweige denn intensiv bearbeitet worden ist. Dabei stellt die defizitäre Analyse der Verhandlungspräferenzen interessanterweise keinen

³ Vgl. Böcker (1986), S. 556f.

alleinigen Kritikpunkt der Industriegütermarketing-Literatur dar. Vielmehr verzichten auch die bedeutenden Ansätze der Verhandlungsforschung auf eine umfassende Messung entscheidungsrelevanter Verhandlungspräferenzen. Damit bestehen jedoch auch außerhalb der Marketing-Disziplin bislang keine wirklich ausreichenden Erkenntnisse im Hinblick auf das Zustandekommen von Verhandlungsergebnissen.

Vor dem Hintergrund des aufgezeigten Forschungsdefizits wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Zielsetzung verfolgt, einen Ansatz für die umfassende Messung industrieller Verhandlungspräferenzen zu entwickeln. Auf dessen Basis soll eine bessere Erklärung inter-organisationaler Entscheidungsprozesse gewährleistet sowie Implikationen für ihr Erfolg versprechendes Management abgeleitet werden. Konkret sollen hierfür Relevanz und Determinanten industrieller Verhandlungspräferenzen theoretisch fundiert und einer empirischen Untersuchung zugänglich gemacht werden. Dabei setzt die Untersuchung insbesondere an der Fragestellung an, ob prozessuale Präferenzen in industriellen Verhandlungssituationen überhaupt von Bedeutung sind und wie ihre quantitative Analyse methodisch durchführbar ist.

1.2 Aufbau der Arbeit

Für die Umsetzung der dargestellten Zielsetzung erscheint es notwendig, sich zunächst mit den Grundlagen von Verhandlungen in industriellen Vermarktungssituationen auseinander zu setzen. Nach einem kurzen Überblick über die Relevanz von Verhandlungen auf industriellen Märkten, geht es in Kapitel 2 daher zunächst darum, ein konkretes Begriffsverständnis für industrielle Verhandlungen abzuleiten. Hierfür werden in einem ersten Schritt die zentralen Bestandteile sowie Besonderheiten inter-organisationaler Verhandlungssituationen dargestellt. Ein zweiter Schritt widmet sich so dann der Tatsache, dass industrielle Verhandlungen – angesichts der Heterogenität industrieller Märkte – in vielschichtigen Erscheinungsformen auftreten und daher unterschiedliche Anforderungen an das Management von Verhandlungen stellen. Vor diesem Hintergrund wird eine Vielzahl von Entscheidungskriterien industrieller Verhandlungssituationen systematisch abgeleitet sowie in Abhängigkeit von ihrer vermutlichen Bedeutung vorgestellt. Die Ausführungen dienen zum einen dazu, das vielseitige Forschungsspektrum industrieller Verhandlungen aufzu-

zeigen. Zum anderen kann auf diese Weise jedoch auch die besondere Analyseposition von Verhandlungspräferenzen verdeutlicht werden.

Diesen Aspekt aufgreifend wird in einem nächsten Schritt untersucht, welche Verhandlungserkenntnisse in der Industriegütermarketing-Literatur im Hinblick auf das aufgezeigte Forschungsspektrum bereits existieren. Dabei fällt auf, dass insbesondere der als zentral einzustufende Analysebereich der Verhandlungspräferenzen – wenn überhaupt – nur am Rande behandelt worden ist.

Da die Analyse der Industriegütermarketing-Literatur für die hier behandelte Problemstellung nicht ausreichend weiterhilft, wird in Kapitel 3 überprüft, inwieweit die übrige Verhandlungsforschung für eine umfassende Messung von Verhandlungspräferenzen Ansatzpunkte liefert. Angesichts der Tatsache, dass das Themenfeld der Verhandlungen auch außerhalb des Industriegütermarketings aus verschiedenen Perspektiven angegangen worden ist, werden in Kapitel 3 die Grundannahmen der bedeutenden Ansätze der allgemeinen Verhandlungsforschung überblicksartig vorgestellt und jeweils dahingehend untersucht, inwiefern sie dem Industriegütermarketing Einblicke in die Vorgehensweisen und Möglichkeiten einer Präferenzmessung in Verhandlungen geben können.

Diese Analyse offenbart, dass – obgleich einzelne Ansatzpunkte identifizierbar sind – insgesamt eine Dilemma-Situation zwischen der umfassenden Berücksichtigung entscheidungsrelevanter Verhandlungspräferenzen sowie deren quantitativer Messung vorliegt. Denn immer dann, wenn neben den vertraglich relevanten „Ergebnispräferenzen“ auch prozessuale Präferenzen in den Ansätzen Berücksichtigung finden, wird von einer kardinalen Präferenzanalyse Abstand genommen. In Anbetracht der aufgezeigten Forschungsanstrengungen der einzelnen Ansätze ist dabei davon auszugehen, dass dieses Forschungsdefizit auf noch ungeklärte Fragestellungen bei der Messung prozessualer Präferenzen zurückgeführt werden kann.

Da somit weder in der Literatur zum Industriegütermarketing noch in der allgemeinen Verhandlungsforschung eine geeignete Vorgehensweise für die quantitative Analyse prozessualer Präferenzen existiert, ist ein neuer Messansatz zu konzipieren, auf dessen Basis die vorliegende Problemstellung gelöst werden kann. Auf der Grundlage dieser Erkenntnis wendet sich Kapitel 4 den konzeptionellen Anforderungen dieses Vorhabens zu. In einem ersten Schritt wird dabei definiert, welche prozessualen Präferenzen überhaupt im Rahmen der vorliegenden Zielsetzung zu berücksichtigen sind. Angesichts der Tatsache, dass prozessuale Verhandlungsaspekte in der allgemeinen Verhandlungsliteratur durchaus Erwäh-

nung finden und lediglich bislang nicht in quantitativer Form analysiert wurden, wird für diesen Zweck eine sorgfältige inhaltsanalytische Untersuchung existierender Verhandlungsstudien durchgeführt. Anhand ihrer Ergebnisse kann beurteilt werden, welche prozessualen Präferenzdimensionen in der allgemeinen Verhandlungsforschung von Bedeutung sind. Da hierbei jedoch nicht die spezifische Perspektive industrieller Verhandlungen eingenommen wird, werden die aus der allgemeinen Verhandlungsliteratur abgeleiteten Präferenzen anschließend einer ersten empirischen (Vorab-)Überprüfung im industriellen Kontext unterzogen.

Nachdem mit der Definition der prozessualen Präferenzen die wesentliche inhaltliche Voraussetzung für ihre geplante Messung erfüllt werden konnte, widmet sich die Arbeit in einem Folgeschritt der Frage, wie eine umfassende Messung verhandlungsspezifischer Präferenzen in methodischer Sicht umgesetzt werden kann. Ausgehend von theoretischen Überlegungen der Prinzipal-Agenten-Theorie kann hierbei die Schlussfolgerung abgeleitet werden, dass sich für die Abfrage präferenzspezifischer Informationen insbesondere der Einsatz eines indirekten Messverfahrens empfiehlt. Ursächlich hierfür ist die Tatsache, dass die Verhandlungsakteure zu unwahrheitsgemäßen Angaben ihrer Verhandlungspräferenzen tendieren könnten, die es durch die Art der Informationserhebung bestmöglich zu begrenzen gilt. Insbesondere vor dem Hintergrund der hohen Anzahl zu berücksichtigender Präferenzdimensionen wird in diesem Zusammenhang die Hierarchische Individualisierte Limit Conjoint-Analyse (HILCA) als geeignetes indirektes Messverfahren ausgewählt und vorgestellt.

Da jedoch anzunehmen ist, dass die hierbei resultierenden Ergebnisse in Abhängigkeit unterschiedlicher Verhandlungssituationen stark divergieren, wendet sich der konzeptionelle Teil in einem letzten Schritt der Auswahl der konstant zu setzenden Rahmenbedingungen für die geplante Präferenzmessung zu. Angesichts des explorativen und innovativen Charakters der vorliegenden Arbeit erscheint es dabei sinnvoll, auf die Einschätzung von ausgewiesenen Experten zurückzugreifen. Auf Basis von Experteninterviews konnte hierbei die Verhandlungssituation „Geschäftsbeziehung“ als besonders wichtige Versuchsbedingung identifiziert werden. Aus der Gesamtheit der konzeptionellen Vorüberlegungen lassen sich zum Abschluss von Kapitel 4 erste explorative Forschungsfragen im Hinblick auf die geplante Durchführung einer umfassenden Präferenzanalyse ableiten. Sie dienen zugleich der Konkretisierung der Zielsetzung.

Ihre Beantwortung erfolgt im sich anschließenden Kapitel 5. Zu Beginn wird hierbei das Untersuchungsdesign für die Durchführung der empirischen Präferenzanalyse und Überprüfung der gestellten Forschungsfragen entwickelt, wobei sich die Ausführungen zunächst auf die Operationalisierung der Forschungsfragen sowie die Auswahl geeigneter Zielkriterien konzentrieren. Hieran anschließend wird die konkrete Erhebung im Rahmen einer experimentellen Laborstudie unter Studenten gestaltet. Neben der Konzeption der Fallstudie stehen hierbei insbesondere die Organisation der Befragung sowie die Entwicklung der Präferenzabfragen im Mittelpunkt. Diesen Ausführungen folgen die Darstellung der organisatorischen Umsetzung des vierwöchigen Verhandlungsspiels sowie die Vorstellung der Befunde. Nach einer abschließenden Darstellung der Limitationen der vorliegenden Studie wird am Ende des Kapitels auf die aus den Untersuchungsergebnissen ableitbaren praktischen Handlungsempfehlungen für industrielle Unternehmen eingegangen.

Die Arbeit schließt mit einer kurzen Schlussbetrachtung und einem Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf, der entweder durch die Ergebnisse dieser Arbeit angeregt wird oder trotz der Ergebnisse dieser Arbeit noch offen geblieben ist.

2 Grundlagen industrieller Verhandlungen

2.1 Zur Bedeutung von Verhandlungen auf Industriegütermärkten

When two or more parties need to reach a joint decision but have different preferences, they negotiate. They may not be sitting around a bargaining table; they may not be making explicit offers and counteroffers; they may even be making statements suggesting that they are on the same side. But as long as their preferences concerning the joint decision are not identical, they have to negotiate to reach a mutually agreeable outcome.

(Max Bazerman)⁴

Dem Eingangszitat liegt das Verständnis zu Grunde, dass Verhandlungen eine bestimmte Form der kollektiven Entscheidungsfindung darstellen, unabhängig davon, ob sie in privaten Partnerschaften, im Rahmen tarifpolitischer Konfliktlösung oder aber bei Gütertransaktionen auf freien Märkten auftreten; damit nehmen sie eine wichtige Rolle in unserer Gesellschaft ein. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich eine Vielzahl unterschiedlicher Verhandlungssituationen identifizieren lässt, an denen Individuen tagtäglich – mehr oder weniger bewusst – teilnehmen. Die Vielseitigkeit unterschiedlicher Verhandlungssituationen kann dabei Abbildung 1 entnommen werden. Während insbesondere im gesellschaftspolitischen Umfeld zahlreiche Entscheidungskonflikte – wenn überhaupt – eher unbewusst als Verhandlungsaufgabe interpretiert werden, kommt komplexen, zuweilen multinationalen Interaktionen im wirtschaftlichen Umfeld eine zentrale Stellung bei der Steuerung der Geschäftsaktivitäten zu. Hier finden Verhandlungen im Wesentlichen in zwei Bereichen statt:

⁴ Vgl. Bazerman (2006), S. 133.

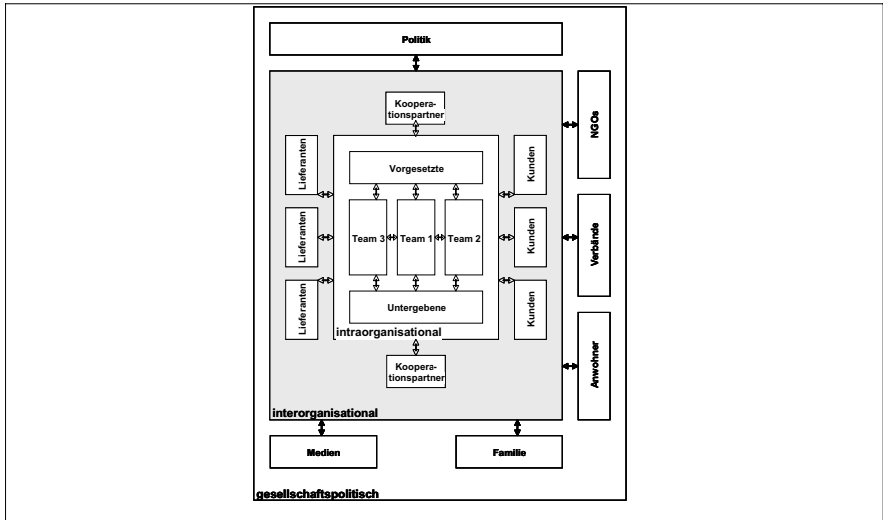


Abbildung 1: Übersicht über Verhandlungssituationen

Zum einen werden Verhandlungen intra-organisational durchgeführt, wobei sich Verhandlungen zwischen Verhandlungspartnern, die auf derselben hierarchischen Ebene angesiedelt sind, von Verhandlungen mit Vorgesetzten oder Untergebenen unterscheiden lassen. Diese Verhandlungen lassen sich weiter danach differenzieren, ob sie in Teams oder zwischen Teams stattfinden. Darüber hinaus werden Verhandlungen jedoch insbesondere innerhalb einer Wertschöpfungskette zwischen Anbietern und ihren Zulieferern, Kooperationspartnern und natürlich Kunden abgehalten und finden somit im inter-organisationalen Bereich statt.

Gerade bei industriellen Transaktionen (Unternehmen-Unternehmen)⁵ sind Verhandlungen als bedeutsamer Vermarktungsmechanismus anzusehen, da Preis und Leistung häufig nicht wie auf Konsumgütermärkten durch den Anbieter festgelegt sind, sondern erst im Rahmen eines gemeinsamen Prozesses zwischen Anbieter und Nachfrager ausgehandelt werden.⁶ Ursächlich hierfür ist zunächst die Tatsache, dass die im Industriegüterbereich vermarkteten Leistungen oftmals kundenindividuell gefertigt werden und somit hier weniger die

⁵ In Analogie zum Begriff des Industriegütermarketings handelt es sich immer dann um industrielle Transaktionen, wenn die Geschäftsparteien Organisationen und keine Letztconsumenten sind. Industrielle Verhandlungen sind demnach weniger durch ihre Verhandlungsgegenstände, als vielmehr durch die Beteiligten gekennzeichnet. Verhandlungen zwischen Anbietern und Handelsunternehmen, deren Aufgabe in der Distribution an Endkonsumenten besteht, werden im Verlauf der Arbeit nicht unter den Begriff der industriellen Verhandlungen gefasst.

⁶ Vgl. Anderson/Narus (2004).

durchschnittliche Reaktion eines anonymen Massenmarktes als vielmehr die spezifischen Bedürfnisse einzelner Kunden von Interesse sind. Deshalb geht auch der industrielle Vermarktungsprozess häufig der Entwicklung und Produktion industrieller Güter und Dienstleistungen zeitlich voraus. Hierdurch entstehen jedoch Unsicherheiten auf Anbieter- und Nachfragerseite, da die Bedingungen, zu denen die einzelnen Transaktionen stattfinden, wie bspw. Preis- und Liefervereinbarungen oder die konkrete Produktspezifikation, nur begrenzt von den Beteiligten planbar sind.⁷ Dies gilt umso mehr, da industrielle Produkte oftmals technisch komplex, damit erklärungsbedürftig und sehr teuer sind.

Sowohl Beschaffung als auch Absatz industrieller Produkte und Dienstleistungen stellen daher keinen schlichten Einkaufs- bzw. Verkaufsakt dar. Nach *Backhaus/Voeth* (2007) vollziehen sie sich vielmehr „in einem multi-personalen Problemlösungs- und Entscheidungsprozess, der durch aktives Informationsverhalten und durch Interaktionen gekennzeichnet ist.“⁸ Für die Erklärung des Kaufverhaltens auf Industriegütermärkten erscheinen somit die auf Konsumgütermärkten vorherrschenden SR- bzw. SOR-Modelle⁹ weniger gut geeignet. Denn der Nachfrager reagiert nicht lediglich auf ein konkretes Angebot mit Kauf oder Nicht-Kauf, sondern ist selbst aktives Element des Transaktionsprozesses. Für die Erklärung industrieller Transaktionen wird daher in der Literatur häufig auf das Interaktionsparadigma zurückgegriffen. Im Gegensatz zu konsumtiven Kaufmodellen geht dieses davon aus, dass Anbieter und Nachfrager über verschiedene Handlungsalternativen verfügen, die sie in Erwartung und Reaktion auf die Verhaltensweisen der Gegenpartei ergreifen, um den Interaktionsprozess in ihrem Sinn zu beeinflussen. Anders als die eher ergebnisorientierte Perspektive der reaktiven SR- bzw. SOR-Modelle greift das Interaktionsparadigma somit die zusätzliche Bedeutung einer prozessualen Analyse auf und betrachtet das Zustandekommen industrieller Transaktionen unter Berücksichtigung beider Marktparteien.

Ausgehend von diesen Überlegungen vertritt *Gemünden* (1980) die Auffassung, dass sich inter-organisationale Transaktionen in der Regel durch zwei Teilaufgaben charakterisieren lassen: Sie beinhalten zum einen eine Problemlösungsaufgabe, die in der Absprache der konkreten Produkt- und Preisvereinbarungen besteht. Zum anderen implizieren sie eine

⁷ Vgl. *Galinsky/Mussweiler/Medvec* (2002).

⁸ Vgl. *Backhaus* (2003); *Backhaus/Voeth* (2007), S. 39.

⁹ Den SR-Modellen zu Folge lassen sich Kaufentscheidungen als Reaktion des Nachfragers auf ein bestimmtes Angebot, den Stimuli (S) deuten. SOR-Modelle distanzieren sich von diesem direkten Zusammenhang, indem sie den Einfluss psychischer Prozesse im Inneren des Konsumenten auf den Kaufentscheidungsprozess berücksichtigen. Vgl. ausführlich *Kroeber-Riel/Weinberg* (2003), S. 30.

Konflikthandhabungsaufgabe, die überhaupt erst die Erzielung eines Konsens über die zu treffenden Vereinbarungen herbeiführen soll.¹⁰ Damit einhergehend ergibt sich aber für das Marketing industrieller Produkte und Dienstleistungen die Aufgabe, Möglichkeiten der gegenseitigen Beeinflussung zu analysieren, hierauf aufbauend Interaktionsstrategien und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten sowie letztendlich das Zustandekommen von inter-organisationalen Vereinbarungen zu erklären. Gegenüber konsumtiven Vermarktungsansätzen gilt es dabei zu berücksichtigen, dass soziale und – angesichts der beschriebenen Interaktivität – weniger kontrollierbare Einflüsse an Gewicht gewinnen. Falsch wäre es jedoch anzunehmen, dass damit die ergebnisorientierte, ökonomisch kalkulierbare Transaktionsperspektive im Rahmen des Industriegütermarketings an Bedeutung verlöre. Vielmehr wird diese lediglich in gemeinsamer Interaktion entwickelt und umgesetzt, so dass industrielle Entscheidungsprozesse eine „Verquickung“ ökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Einflüsse aufweisen, die letztendlich die Aufgabenstellung als Verhandlungssituation ausweist.¹¹

Dennoch ist davon auszugehen, dass Verhandlungen im industriellen Kontext eine unterschiedliche Relevanz besitzen. Dies liegt daran, dass Industriegütermärkte im Hinblick auf Produkt- und Vermarktungskomplexität weitaus heterogener als Konsumgütermärkte einzustufen sind. So stellt die Vermarktung einer technologisch anspruchsvollen Produktionsstrasse in der Automobilindustrie eine deutlich höhere Herausforderung als der Verkauf normierter Schrauben dar. Es verwundert daher nicht, dass in der Literatur zahlreiche Typologisierungsansätze für das Marketing von Industriegütern existieren. Diese haben jeweils das Ziel, Transaktionsprozesse zu identifizieren und diese zu in sich relativ homogenen und untereinander möglichst heterogenen Clustern zusammenzufassen. Für ähnliche Konstellationen können dann marketingspezifische Empfehlungen gegeben werden.

Die bestehenden Typologisierungsansätze lassen sich prinzipiell danach unterscheiden, ob sie eine angebots-, oder eine nachfragerorientierte oder aber eine marktseiten-integrierende Perspektive einnehmen. Einer der in Literatur und Praxis am stärksten verbreiteten Ansätze ist der von *Backhaus* im Jahr 1997 vorgestellte Ansatz.¹² *Backhaus* stellt in seinem Ansatz

¹⁰ Vgl. *Gemünden* (1980).

¹¹ Vgl. *Plinke* (1985), S. 64.

¹² Vgl. *Backhaus* (1997), S. 275ff.; *Backhaus* entwickelt seine Typologie aufbauend auf der vorangegangenen Systematisierung von *Backhaus/Aufderheide/Späth* (1994), die grundsätzlich zwischen industriellen Vermarktungssituationen mit und ohne Ex-post-Unsicherheit unterscheiden und hieraus anbieterseitige Verhaltensprogramme ableiten. Für einen umfassenderen Überblick siehe *Richter* (2001), S. 199ff., *Backhaus/Voeth* (2007), S. 183ff. und *Ritzerfeld* (1993), S. 9ff.

die beiden Faktoren Unsicherheit und Spezifität in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Je nach Ausmaß der Leistungsspezifität und damit der Anbieter-Nachfrager-Bindung lässt sich ein Maß an Gefährdung definieren, das mittels des Konstrukts der Quasirente operationalisiert werden kann. Die Quasirente entspricht dem Ertrag des Kapitalanteils, der spezifisch gebunden ist und signalisiert somit das Gefährdungspotenzial von Investitionen bei steigender Spezifität. Des Weiteren werden die Dimensionen Einzeltransaktion oder Kaufverbund bzw. Einzelkunden- oder Massenmarkt-Orientierung zur Gliederung herangezogen. So entstehen vier denkbare Geschäftstypen von Industriegütertransaktionen.¹³

Unter ihnen enthält das Produktgeschäft Leistungen, die auf anonyme Märkte ausgerichtet sind und bei denen keine Abhängigkeiten im Rahmen eines Kaufverbundes entstehen. Folglich existiert weder bei Anbietern noch Nachfragern eine Quasirente aufgrund spezifischer Investitionen oder Bindungen. Auch das Systemgeschäft ist an einen anonymen Markt gerichtet. Die Vermarktung erfolgt im Gegensatz zum Produktgeschäft allerdings in einer sukzessiven Beschaffungsreihenfolge, so dass durch die damit einhergehende Bindung eine kundenseitige Quasirente entsteht. Eine anbieterseitige Quasirente entsteht dagegen im Anlagengeschäft, die durch den hohen Spezifitätsgrad und eine damit verbundene Unsicherheit bei kundenindividueller Leistungserstellung ausgelöst wird. Während es sich im Anlagengeschäft um einen abgeschlossen Kaufprozess handelt, werden im Zuliefergeschäft Leistungen vermarktet, die zwar auch speziell für einen Kunden entwickelt werden, Anbieter und Nachfrager binden sich hier jedoch längerfristig aneinander, wodurch sie schwer substituierbar werden und eine Quasirente auf beiden Seiten entsteht.

Im Hinblick auf Verhandlungen geben die Beschreibungen zu erkennen, dass Verhandlungen eine besondere Bedeutung im Anlagen- und Zuliefergeschäft aufweisen, da hier aufgrund der kundenindividuellen Leistungserstellung zumeist kein Marktpreis zur Verfügung steht. Dieser muss vielmehr zwischen Anbieter und Nachfrager festgelegt werden. Zusätzlich gilt es, die Leistungsebene im Hinblick auf Kompatibilität und Integrationsfähigkeit zu spezifizieren, um vor Vertragsunterzeichnung bestehende Unsicherheiten bestmöglich zu minimieren. In diesem Zusammenhang wird von industriellen Anbietern erwartet, dass sie als kompetente und flexible Problemlöser auftreten.

Nicht übersehen werden darf jedoch, dass auch für die Vermarktung standardisierter Leistungen mit feststehenden Listenpreisen und Produktkonfigurationen Verhandlungen eine wichtige Rolle spielen können. So wird auch im Produkt- und Systemgeschäft nicht selten

¹³ Vgl. im Folgenden *Backhaus/Voeth* (2007), S. 205ff., 305ff., 401ff., 473ff.

über Rabatte und Finanzierungsformen verhandelt, die kunden- bzw. auftragspezifisch festgelegt werden müssen. Abbildung 2 ordnet dabei typische Verhandlungsaufgaben den Geschäftstypen zu.

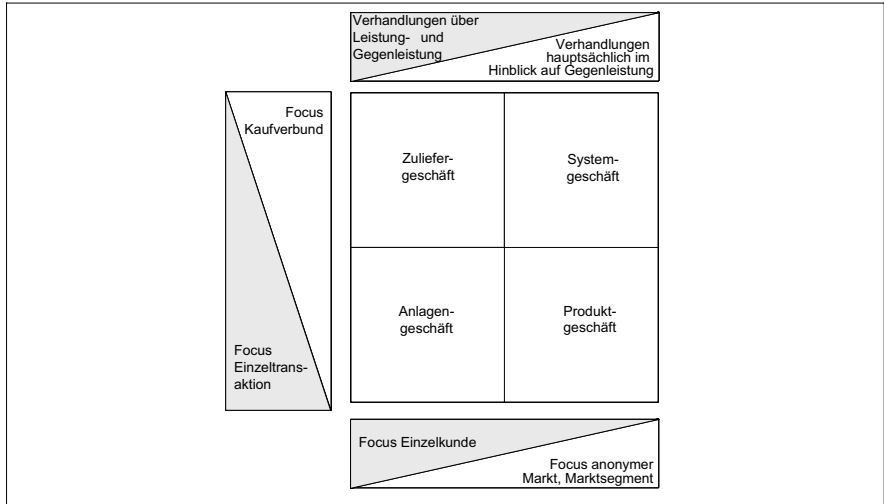


Abbildung 2: Die unterschiedliche Relevanz von Verhandlungen im industriellen Kontext¹⁴

Damit sind Verhandlungen aber auch als fester Bestandteil von Industriegütermärkten anzusehen. Unterschiede bestehen lediglich in Umfang und Intensität, woraus auf eine jeweils höhere bzw. niedrigere Relevanz geschlossen werden kann. Dementsprechend formulieren *Dwyer/Walker* (1981) „(...) for members of a marketing channel the negotiation process should be a chief concern.“¹⁵ Diese in der Wissenschaft geforderte Beachtung findet seine Entsprechung in dem hohen Stellenwert, den Marketing-Manager selbst industriellen Verhandlungen zuweisen. Sie sehen sich oftmals als „administrators of contact between the selling and the buying firm.“¹⁶

Angesichts der beschriebenen Bedeutung industrieller Verhandlungen kann die Beschäftigung mit diesem Untersuchungsfeld als eine der zentralen Aufgabenstellungen des Industriegütermarketings angesehen werden. Analog zur Kaufverhaltensforschung auf Konsumgütermärkten gilt es dabei, Erklärungsansätze für das Zustandekommen von Verhandlungsergebnissen bereit zu stellen, dies allerdings unter Berücksichtigung der zu Grunde

¹⁴ Quelle: In Anlehnung an *Backhaus/Voeth* (2007), S. 306.

¹⁵ *Dwyer/Walker* (1981), S. 106.

¹⁶ *Hakansson/Östberg* (1975), S. 104.

liegenden sozialen Interaktion. Da Verhandlungen jedoch in einer Vielzahl unterschiedlicher Entscheidungssituationen stattfinden, setzt diese Aufgabe zunächst ein eingehendes Verständnis industrieller Verhandlungen voraus.

2.2 Verständnis und Besonderheiten industrieller Verhandlungen

2.2.1 Die Entwicklung eines Forschungsansatzes für industrielle Verhandlungen

Industrielle Verhandlungen stellen wie jede Art von Verhandlungen eine bestimmte Form der kollektiven Entscheidungsfindung dar. Daher erscheint es sinnvoll, zunächst ein besseres Verständnis des Verhandlungsbegriffs im Allgemeinen bereit zu stellen, um hierauf aufbauend Charakteristika und Besonderheiten im industriellen Umfeld abzuleiten.

Verhandlungen stellen interdependente Entscheidungsprozesse dar, in der zwei oder mehrere Parteien durch Kooperation gewinnen können, in der aber bezüglich der konkreten Entscheidung Präferenzunterschiede bestehen.¹⁷ Der gemeinsame Verhandlungsprozess soll dazu dienen, die Entscheidungsprämissen der Gegenseite(n) derart zu beeinflussen, dass diese eine Lösung nahe der eigenen Präferenzen als akzeptabel annimmt (nehmen).¹⁸ Verhandlungen sind daher als ein gegenseitiger Manipulationsvorgang zu verstehen, der in eine gemeinsam akzeptierte Entscheidung mündet.¹⁹

Diesem Begriffsverständnis folgend wurden Verhandlungen in der Literatur zuerst von *Zeuthen* (1930) in seiner Arbeit „Problems of monopoly and economic welfare“ auf Basis

¹⁷ In der Literatur wird in diesem Zusammenhang oftmals der Begriff des Präferenzkonfliktes durch den Begriff des Interessenkonfliktes ersetzt. Die Ausführungen in Kapitel 2.2.2.1.2 können jedoch zeigen, dass eher Präferenzen denn Interessen im Bereich kollektiver Entscheidungsprozesse Konfliktpotenzial aufweisen.

¹⁸ Vgl. *Crott* (1972); vgl. zu diesem Verständnis von Verhandlungen auch die Definitionen von *Bazerman/Carroll* (1987): „the process by which two or more interdependent parties who do not have identical preferences across decision alternatives make joint decisions“, *Cross* (1969): “whenever the allocation of gains among participants to an agreement is subject to their own choice rather than pretermind by their circumstances“, *Neale/Northcraft* (1991): “a particular type of decisionmaking – decisionmaking in the larger sense of a social, psychological and economic process“, “a joint interdependent process that entails coordinated action of parties with non-identical preference structures“, *Pruitt* (1981): “a form of decision making in which two or more parties talk with one another in an effort to resolve their opposing interests“, *Walton/McKersie* (1965): “the deliberate interaction of two or more complex social units which are attempting to define or redefine the terms of their interdependence“.

¹⁹ Vgl. *Koch* (1987), S. 78.