

Christoph Sandstede

**Verhandlungen unter Unsicherheit
auf Industriegütermärkten**

Christoph Sandstede

Verhandlungen unter Unsicherheit auf Industriegütermärkten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Markus Voeth



GABLER

RESEARCH

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, 2009

D100

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Sabine Schöller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.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: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2062-1

Geleitwort

Industrielle Vermarktungsprozesse sind typischerweise durch eine hohe Interaktionsintensität zwischen Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet. Da industrielle Leistungen häufig technologisch sehr komplex sind und zudem auf Industriegütermärkten auf beiden Marktseiten in der Regel eine nur relativ geringe Anzahl an Marktteilnehmern vorhanden ist, werden Leistungen und Gegenleistungen auf Industriegütermärkten zumeist im Rahmen eines mehr oder weniger intensiven Austauschprozesses zwischen den Transaktionspartnern festgelegt. Da allerdings die Beteiligten in der Regel über unterschiedliche Präferenzen verfügen, müssen sich die Interaktionspartner auf eine für beide Parteien akzeptable Lösung verständigen. Kurz gesagt: Sie müssen verhandeln. Eine wesentliche Aufgabe des Marketings auf Industriegütermärkten ist folglich darin zu sehen, sich mit dem Verhandlungsverhalten, aber auch den zugrunde liegenden Zielen und Motiven des Einkaufs zu beschäftigen, um hieraus Schlussfolgerungen für die Marktbearbeitung zu ziehen.

Auch wenn Verhandlungen konstituierendes Merkmal von industriellen Transaktionsprozessen sind, darf nicht übersehen werden, dass Verhandlungen auf Industriegütermärkten sehr unterschiedlich ablaufen. Da es nicht das Industriegut gibt, sondern Industriegüter eine sehr große Heterogenität aufweisen, unterscheiden sich Verhandlungen auf Industriegütermärkten sowohl hinsichtlich der verfolgten Verhandlungsziele, als auch hinsichtlich der eingesetzten Verhandlungsstrategien und der ablaufenden Prozesse. Zum Beispiel ist davon auszugehen, dass Verhandlungen im Rahmen des Einkaufs oder des Vertriebs standardisierter, geringwertiger Industriegüter (z. B. Schrauben) anders ablaufen, als dies bei der Beschaffung oder dem Vertrieb komplexer Großanlagen (z. B. Steinkohlekraftwerke) der Fall ist. Der wesentliche Unterschied ist hierbei in der sehr unterschiedlichen Unsicherheitsposition der Verhandlungsparteien zu sehen. Während bei standardisierten, geringwertigen Industriegütern die Leistungen feststehen und zumeist zumindest Listenpreise im Hinblick auf die Gegenleistungen vorhanden sind, existieren bei Verhandlungen über komplexe Großanlagen kaum Informationen über die zu erbringende Leistung sowie über einen hierfür angemessenen Preis. Stattdessen müssen sich die Marktparteien hierauf erst im Rahmen einer Verhandlung verständigen. Im Kern unterscheiden sich Verhandlungen im Industriegütermarketing folglich vor allem im Hinblick auf die Unsicherheit der Transaktionspartner über das Verhandlungsobjekt und die Verhandlungsgegenstände.

Obwohl Unsicherheit damit eine besondere Bedeutung für viele Verhandlungen auf Industriegütermärkten zukommt, wurden die Besonderheiten von Verhandlungen unter Unsi-

cherheit bislang weder in der Verhandlungsforschung noch in der Industriegütermarketing-Forschung intensiv diskutiert und analysiert. Daher ist das von Christoph Sandstede gewählte Thema wissenschaftlich als besonders bedeutsam einzustufen.

Wie bei einem solchen Thema, zu dem bislang kaum wissenschaftliche Untersuchungen vorliegen, geschweige denn umfangreiches empirisches Material herangezogen werden kann, sinnvoll und angemessen ist, nähert sich Christoph Sandstede dem Untersuchungsphänomen, indem er eine sehr aufwendige deskriptive Analyse von Verhandlungsprozessen unter Unsicherheit und – zur Abgrenzung – unter Sicherheit durchführt. Hierbei zeigt sich, dass das Auftreten von Unsicherheit zu teilweise völlig anderen Mechanismen in Verhandlungen führt. Daher ist es für Marketing und Vertrieb wichtig, bei der Festlegung der eigenen Verhandlungsziele und Strategien die Unsicherheitsposition der Gegenseite in die Planung einzubeziehen.

Da die Arbeit interessante Ansatzpunkte für die Verhandlungspraxis bietet und zudem verschiedene weitergehende Forschungsfragen anstößt, wünsche ich der Arbeit in Wissenschaft und Praxis breite Beachtung.

Prof. Dr. Markus Voeth

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing der Universität Hohenheim und wurde im Oktober 2009 durch die Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als Dissertation angenommen. Im Laufe dieser Zeit habe ich viele Personen kennenlernen dürfen, die mich in unterschiedlicher Art und Weise beeinflusst, und teilweise auch einen Anteil am Entstehen dieser Arbeit haben. Aus diesem Grund möchte ich meinen Wegbereitern und Wegbegleitern an dieser Stelle Danke sagen.

Besonderer Dank gebührt meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Markus Voeth. Er hat bei mir die Begeisterung für das Themenfeld Verhandlungsforschung geweckt sowie mein Interesse für Fragestellungen des Industriegütermarketings verstärkt. Auf zahlreichen Doktorandenseminaren hat er mir wichtige Impulse gegeben, mir zugleich jedoch auch die notwendigen Freiräume gewährt. Er hat schließlich auch dafür gesorgt, dass ich trotz des „Laufens an der langen Leine“ zum Ziel gefunden habe. Auch für die vielfältigen Erfahrungen, die ich während meiner Zeit am Lehrstuhl für Marketing sammeln durfte, bin ich ihm sehr dankbar. Vieles wird mir noch lange in Erinnerung bleiben.

Darüber hinaus danke ich meiner Zweitgutachterin, Frau Prof. Dr. Mareike Schoop. Auch sie hat das Promotionsvorhaben bereits in einem sehr frühen Stadium unterstützt, Ideen beigesteuert und durch ihre schnelle und profunde Begutachtung zu einem positiven Abschluss beigetragen. Schließlich bedanke ich mich herzlich bei Herrn Prof. Dr. Karsten Hadwich, der bei meinem Kolloquium den Prüfungsausschussvorsitz inne hatte und u.a. durch sein Interesse für meine Arbeit zu einer guten Prüfungsatmosphäre beigetragen hat.

Dank gebührt aber auch meinen Wegbegleitern. Hier möchte ich zunächst auf die „alte Generation“ meiner ehemaligen Kollegen eingehen: Mit Frau Jun.-Prof. Dr. Uta Herbst habe ich mein erstes Büro teilen dürfen. Sie hat zu einem sehr guten Start in die universitäre Arbeitswelt beigetragen und durch ihre vielfältigen Aktivitäten darüber hinaus dafür gesorgt, dass mir nie langweilig wurde. Dr. Axel Gawantka sowie Dr. Renate Rose habe ich beide in der Endphase ihrer Dissertationsprojekte kennenlernen dürfen. In ihnen habe ich zwei Freunde gewinnen können, die bei mir bereits früh für die notwendige Fokussierung auf das Ziel gesorgt haben. Zur ersten Generation gehört auch Dr. Stefan Sandulescu, bei dem ich mich besonders bedanken möchte, weil er mir nicht nur in seinem letzten Jahr am Lehrstuhl sondern bis heute stets ein guter Freund sowie kompetenter Ansprechpartner ist. Hinsichtlich der „ständigen Wegbegleiter“ bedanke ich mich bei Sina Barisch, die mich

fast während meiner gesamten Zeit am Lehrstuhl begleitet hat und insbesondere bei der Organisation und Durchführung der für die vorliegende Arbeit maßgeblichen Verhandlungssimulation stark unterstützt hat. Ebenfalls über eine lange Wegstrecke hat mich Dr. Isabel Tobies begleitet und mit vielfältigen Ideen unterstützt. Ganz besonders herzlich bedanken möchte ich mich bei meinem engsten Wegbegleiter, Dr. Christian Niederauer, mit dem ich mich ebenfalls annähernd während der gesamten Hohenheimer Zeit sowohl auf der fachlichen als auch privaten Ebene u.a. intensiv zum Themengebiet der Unsicherheit auseinandergesetzt habe und der mir nicht nur dadurch ein guter Freund geworden ist. Auch den weiteren Lehrstuhlmitarbeitern Joachim Pelz, Björn Rentner, Jeanette Loos, Frank Liess, Victoria Tagieva sowie den ebenfalls in der Verhandlungsforschung tätigen Mitgliedern des gleichnamigen Forschungsclusters Sabine Schwarz und Daniel Schwarz sei herzlich gedankt. Diesbezüglich sind auch die wissenschaftlichen Hilfskräfte des Lehrstuhls zu erwähnen, die mir beispielsweise durch Literaturbeschaffungen eine gute Hilfe waren. Hervorzuheben ist besonders Steffen Munk, der mich im Rahmen seiner Diplomarbeit hinsichtlich der Kodierung der vorgenommenen Verhandlungssimulation unermüdlich unterstützt hat. Schließlich ist auch Monika Fielk zu danken, die die nachstehende Arbeit nicht nur hinsichtlich orthographischer und grammatikalischer Unzulänglichkeiten Korrektur gelesen, sondern auch für die notwendige administrative Unterstützung gesorgt hat. Alle genannten Wegbegleiter haben gemeinsam und jeder individuell für teilweise fachlichen Austausch, ganz wesentlich aber für eine gute Atmosphäre und Kurzweil gesorgt, die neben außeruniversitären Freundschaften zur konzentrierten Umsetzung eines derartigen Projektes ebenfalls notwendig sind.

Abschließend sind vor allem meine Eltern als tatsächliche Wegbereiter zu erwähnen. Durch Ihre Unterstützung in sämtlichen Lebenslagen sowie Förderung meiner Interessen und Begabungen haben Sie das Fundament für die vorliegende Arbeit gelegt. Danke!

Christoph Sandstede

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis.....	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	7
2 Die Bedeutung von Unsicherheit in industriellen Verhandlungen.....	11
2.1 Verhandlungen als Bestandteil des industriellen Transaktionsprozesses.....	11
2.2 Geschäftstypenspezifische Unsicherheit in industriellen Verhandlungen	16
2.2.1 Geschäftstypenansatz nach <i>Backhaus</i> (1997) als Untersuchungsrahmen.....	16
2.2.2 Die Interaktionsansätze im Industriegütermarketing	22
2.2.3 Konkretisierung des Unsicherheitsbegriffs	28
3 Die Wirkung von Unsicherheit auf Verhandlungen als Gegenstand bisheriger Forschung.....	31
3.1 Unsicherheit in der Verhandlungsforschung.....	31
3.1.1 Ansätze der Verhandlungsforschung	31
3.1.1.1 Analytisch-präskriptive Ansätze.....	33
3.1.1.2 Deskriptiv-verhaltenswissenschaftliche Ansätze.....	38
3.1.1.3 Negotiation Analysis	41

3.1.1.4	Praxisorientierte Ansätze	42
3.1.2	Die Wirkung von Unsicherheit in der Verhandlungsforschung – Bestandsaufnahme der Literatur	44
3.2	Unsicherheit als Gegenstand unterschiedlicher Forschungsansätze	51
3.2.1	Klassisch-mikroökonomisches Verständnis von Unsicherheit	52
3.2.1.1	Darstellung des klassisch-mikroökonomischen Verständnisses von Unsicherheit.....	52
3.2.1.2	Bewertung des klassisch-mikroökonomischen Verständnisses von Unsicherheit.....	53
3.2.2	Informationsökonomisches Verständnis von Unsicherheit.....	56
3.2.2.1	Darstellung des informationsökonomischen Verständnisses von Unsicherheit.....	56
3.2.2.2	Informationsökonomische Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion	59
3.2.2.3	Bewertung des informationsökonomischen Verständnisses von Unsicherheit.....	63
3.2.3	Das Unsicherheitsverständnis in der Theorie des wahrgenommenen Risikos.....	64
3.2.3.1	Darstellung des Unsicherheitsverständnisses in der Theorie des wahrgenommenen Risikos	64
3.2.3.2	Maßnahmen zur Unsicherheitsreduktion in der Theorie des wahrgenommenen Risikos	68
3.2.3.3	Bewertung des Unsicherheitsverständnisses in der Theorie des wahrgenommenen Risikos	72
3.3	Zusammenfassende Bewertung.....	74
4	Auswahl einer Methodik zur Analyse des Verhandlungsprozesses unter Unsicherheit	77
4.1	Methodische Einordnung der zu entwickelnden Untersuchung.....	77
4.2	Anforderungen an die Erhebung	80
4.3	Darstellung grundlegender Methoden der Datengewinnung in der Verhandlungsforschung.....	83

4.3.1	Empirische Verhandlungsforschung anhand von Fallstudien.....	83
4.3.2	Empirische Verhandlungsforschung anhand von Befragungen	85
4.3.3	Empirische Verhandlungsforschung anhand von Experimenten	88
4.3.4	Zusammenfassender Überblick und Auswahl einer geeigneten Methode	93
4.4	Die Inhaltsanalyse als Instrument der Datenauswertung in der empirischen Verhandlungsforschung.....	95
4.4.1	Darstellung der Methodik	95
4.4.2	Abschließende Bewertung der Methodik.....	99
5	Konzeption und Ergebnisse der Verhandlungssimulation	102
5.1	Zielsetzungen und Vorgehen.....	102
5.2	Das Untersuchungsdesign	103
5.2.1	Die Fallstudien der Verhandlungssimulation	103
5.2.1.1	Die Fallstudie „Repowering“ (Produktgeschäft).....	104
5.2.1.1.1	Die Ausgangssituation.....	104
5.2.1.1.2	Die Akteure am Markt.....	105
5.2.1.1.3	Die Verhandlungsgegenstände	105
5.2.1.2	Die Fallstudie „Offshore“ (Zuliefergeschäft)	106
5.2.1.2.1	Die Ausgangssituation.....	106
5.2.1.2.2	Die Akteure am Markt.....	107
5.2.1.2.3	Die Verhandlungsgegenstände	108
5.2.2	Die Auswahl der Simulationsteilnehmer	109
5.3	Realisierung der Verhandlungssimulation	111
5.3.1	Aufbau und Umsetzung des Experimentes	111
5.3.2	Der Rahmenfragebogen und Manipulationüberprüfung.....	115
5.3.3	Transkription und Kodierung der Simulation	118
5.3.3.1	Transkriptionsprozess.....	118
5.3.3.2	Entwicklung und Anwendung eines geeigneten Kategoriensystems.....	119

5.3.3.2.1	Notwendigkeit eines geeigneten Kategoriensystems in der empirischen Verhandlungsforschung.....	119
5.3.3.2.2	Entwicklung eines Standardkategoriensystems	121
5.3.3.2.3	Integration Untersuchungskontextspezifischer Kategorien	129
5.3.3.3	Reliabilität	135
5.3.3.3.1	Reliabilität der Kodiereinheiten	136
5.3.3.3.2	Reliabilität der Kodierung	138
5.3.3.4	Validität	141
5.4	Darstellung der Ergebnisse.....	142
5.4.1	Verhandlungsvorbereitung.....	142
5.4.1.1	Dauer	143
5.4.1.2	Struktur	143
5.4.2	Verhandlungsprozess	145
5.4.2.1	Verhandlungsdauer	145
5.4.2.2	Verhandlungsverhalten	146
5.4.2.2.1	Angebotsverhalten	150
5.4.2.2.2	Informationsverhalten	156
5.4.2.2.3	Beziehungsbezogenes Verhalten	160
5.4.2.2.4	Prozessbezogenes Verhalten	166
5.4.2.2.5	Anomalien	167
5.4.3	Verhandlungsergebnis.....	169
5.4.3.1	Vertragsabschlüsse	170
5.4.3.2	Verhandlungszufriedenheit.....	171
5.5	Zusammenfassende Ergebnisbeurteilung	176
5.5.1	Implikationen der Ergebnisse.....	176
5.5.2	Limitationen der Untersuchung.....	181
6	Schlussbetrachtung und Ausblick	183
6.1	Zusammenfassung.....	183

6.2	Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf	187
	Anhangverzeichnis	189
	Literaturverzeichnis	237

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	7
Abbildung 2: Einordnung der Verhandlungsphase in den Phasenansatz	14
Abbildung 3: Geschäftstypenansatz nach Backhaus	18
Abbildung 4: Abgrenzung von Geschäftstypen in Abhängigkeit der Quasirente	20
Abbildung 5: Systematisierung der Interaktionsansätze.....	23
Abbildung 6: Ökonomischer Unsicherheitsbegriff.....	29
Abbildung 7: Systematisierung der Verhandlungsliteratur	33
Abbildung 8: Das neoklassische Paradigma	52
Abbildung 9: Das neoinstitutionelle Paradigma (Neue Institutionenökonomik).....	57
Abbildung 10: Maßnahmen zur Handhabung des wahrgenommenen Risikos.....	69
Abbildung 11: Methoden der Verhandlungsforschung zur Gewinnung der Datengrundlage.....	80
Abbildung 12: Idealtypischer Ablauf der Inhaltsanalyse	97
Abbildung 13: Das Verallgemeinerungsmodell als kombiniertes Forschungsmodell.....	100
Abbildung 14: Ablaufschritte der Untersuchungsdurchführung	114
Abbildung 15: Entwicklung des Kategoriensystems.....	120
Abbildung 16: Dauer der Verhandlungen.....	146
Abbildung 17: Kategorienanteile während der Verhandlung im Produktgeschäft.....	147
Abbildung 18: Kategorienanteile während der Verhandlung im Zuliefergeschäft.....	148
Abbildung 19: Phasenspezifisches Angebotsverhalten	154
Abbildung 20: Phasenspezifisches Forderungsverhalten	155
Abbildung 21: Phasenspezifisches Kompromissverhalten	155

Abbildung 22: Phasenspezifischer direkter Informationsaustausch	157
Abbildung 23: Phasenspezifischer indirekter Informationsaustausch	159
Abbildung 24: Phasenspezifisches kompetitives Beziehungsverhalten	162
Abbildung 25: Phasenspezifisches kooperatives Beziehungsverhalten	163
Abbildung 26: Phasenspezifisches Prozessmanagement	167
Abbildung 27: Phasenspezifische Anomalien	169

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Studien über Unsicherheit im Transaktionsprozess.....	48
Tabelle 2:	Kalkulationsbeispiel der Fallstudie Repowering	106
Tabelle 3:	Kalkulationsbeispiel der Fallstudie Offshore-Windkraft.....	108
Tabelle 4:	Manipulationsüberprüfung „Geschäftstyp“	116
Tabelle 5:	Manipulationsüberprüfung der anbieterseitigen Unsicherheit.....	117
Tabelle 6:	Manipulationsüberprüfung der nachfragerseitigen Unsicherheit	118
Tabelle 7:	Kategorien des Standardkategoriensystems	122
Tabelle 8:	Fallstudienspezifische Kategorien.....	130
Tabelle 9:	Cohens κ -Werte pro Kategorie.....	140
Tabelle 10:	Dauer der Verhandlungsvorbereitung.....	143
Tabelle 11:	Einzel- versus Verhandlungsvorbereitung im Team	144
Tabelle 12:	Aspekte der Verhandlungsvorbereitung	145
Tabelle 13:	Ergebnisse der schrittweisen Diskriminanzanalyse.....	149
Tabelle 14:	Kategorien und Häufigkeit des Angebotsverhaltens	151
Tabelle 15:	Kategorien und Häufigkeit des direkten Informationsaustausches	156
Tabelle 16:	Kategorien und Häufigkeit des indirekten Informationsaustausches	158
Tabelle 17:	Kategorien und Häufigkeit beziehungsbezogener Kommunikation.....	161
Tabelle 18:	Selbsteinschätzung – Beziehungsbezogenes Verhalten.....	164
Tabelle 19:	Selbsteinschätzung – Prozessbezogenes Verhalten in Analogie zum Harvard-Verhandlungskonzept.....	165
Tabelle 20:	Häufigkeit des Prozessmanagements.....	166
Tabelle 21:	Kategorien und Häufigkeiten von Anomalien.....	168

Tabelle 22:	Zufriedenheit mit dem Verhandlungsprozess.....	171
Tabelle 23:	Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis	173
Tabelle 24:	Besonderheiten in der Verhandlungsvorbereitung unter Unsicherheit.....	176
Tabelle 25:	Besonderheiten im Verhandlungsprozess unter Unsicherheit	178
Tabelle 26:	Besonderheiten im Verhandlungsergebnis unter Unsicherheit.....	179

Abkürzungsverzeichnis

A	Anbieter
Abb.	Abbildung
ABWL	Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Aufl.	Auflage
B2B	Business-to-Business
BATNA	Best Alternative to a Negotiated Agreement
BDR	Behavioral Decision Research
bzw.	beziehungsweise
C.R.	Composite reliability
d.h.	das heißt
EEG	Erneuerbare-Energien-Gesetz
et al.	et alii (und andere, <i>lat.</i>)
evtl.	eventuell
f.	folgende (Seite/Spalte)
ff.	fortfolgende (Seiten/Spalten)
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HILCA	Hierarchische Individualisierte Limit-Conjoint Analyse
Hrsg.	Herausgeber
IMP-Group	Industrial Marketing and Purchasing Group
i.d.R.	in der Regel
m.a.W.	mit anderen Worten
min	Minuten
MW	Megawatt
N	Nachfrager
Nr.	Nummer
n.s.	nicht signifikant

o.a.	oben aufgeführt
OPR	Overall Perceived Risk
PG	Produktgeschäft
PTA	Perspective Taking Ability
QR	Quasirente
S.	Seite(n)
SOR	Stimulus-Organismus-Response
Sp.	Spalte(n)
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VNM	Von Neumann-Morgenstern
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel
ZG	Zuliefergeschäft
ZOPA	Zone of Possible Agreements
zzgl.	zuzüglich

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

„*Like it or not, you are a negotiator.*“¹

Für den betriebswirtschaftlichen Erfolg stellen Verhandlungen einen der wichtigsten unternehmerischen Prozesse dar.² Dabei können Verhandlungen in allen Arten und Bereichen von Unternehmen beobachtet werden. Insbesondere im Industriegüterbereich sind Verhandlungen zwischen Anbieter und Nachfrager von besonderer Bedeutung,³ denn „*there is no more important function in industrial selling [...] than negotiation.*“⁴

Im Gegensatz zum Konsumgütermarketing, bei dem es sich – abgesehen von einigen hochwertigen Gütern – um standardisierte Leistungen handelt, die zu festen Preisen vertrieben werden, sind Industriegüter vielfach Einzelanfertigungen, für die es oftmals keine Listenpreise gibt. Es besteht folglich die Notwendigkeit zu verhandeln, da Leistung und Gegenleistung zu Beginn des industriellen Vermarktungsprozesses häufig noch nicht feststehen.⁵ Dabei ist in den letzten Jahren zu beobachten, dass die Bedeutung von Verhandlungen noch weiter ansteigt, da Industriegüterhersteller immer individuellere Problemlösungen anbieten und derart individualisierte Produkte durch eine zunehmende Komplexität und damit Erklärungsbedürftigkeit gekennzeichnet sind.⁶

Wenngleich sich verschiedene Forschungsbereiche insbesondere in den letzten Jahren verstärkt mit Verhandlungen auseinander gesetzt haben, ist immer noch zu konstatieren, dass es in der Literatur viele Studien zu Verhandlungen im intra-organisationalen Bereich gibt,

¹ Fisher et al. (2004), S. xiii.

² Vgl. Balakrishnan et al. (1993), S. 637; Voeth/Herbst (2009), S. V.

³ Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 376ff.

Neben dem Industriegüterbereich wird Verhandlungen auch im Dienstleistungssektor eine hohe Bedeutung zugeschrieben. Vgl. Solomon et al. (1985), S. 99ff.;

⁴ Alexander et al. (1994), S. 25.

Unter Industriegütern versteht man dabei Produkte, die Organisationen (Unternehmen und Behörden) beschaffen, um damit Leistungen zu erstellen, die – anders als im Konsumgütermarketing – nicht an Endkunden, sondern an andere Unternehmen distribuiert werden. Vgl. Engelhardt/Günter (1981). Dieses Verständnis impliziert, dass eine Zuordnung von Gütern zur Gruppe der Industrie- oder Konsumgüter nicht durch die technische Beschaffenheit des Produktes determiniert ist, sondern sich vielmehr über den Nachfrager (Konsument vs. Organisation) ergibt.

⁵ Vgl. Backhaus/Voeth (2007), S. 376ff. sowie auch Anderson/Narus (2004), S. 100ff., die speziell auf den Aspekt der Kooperation eingehen.

⁶ Vgl. Dwyer et al. (1987), S. 11ff.; Jacob/Kleinaltenkamp (2004), S. 601ff.; Reichwald/Piller (2006), S. 191 ff. sowie zur Individualisierungsstrategie Backhaus/Voeth (2007), S. 553ff.

während dies für inter-organisationale Verhandlungen – also Verhandlungen zwischen zwei oder mehreren Organisationen – nicht der Fall ist: „*The increasing frequency and complexity of inter-organizational relationships suggests that inter-organizational negotiations should represent an area of increasing concern to management and academicians. Unfortunately, there is little theorizing about, nor study of, these negotiations.*“⁷ Wird die Bedeutung von Verhandlungen in diesem Bereich zwar von einigen Wissenschaftlern erkannt,⁸ so finden Verhandlungen in der betriebswirtschaftlichen Literatur generell und in der Marketingwissenschaft speziell, nur sehr geringe und wenn überhaupt einseitige Beachtung.⁹ Standardwerke und Lehrbücher zum Industriegütermarketing kennzeichnen die Verhandlungsphase immerhin als wichtige Phase des Vermarktungsprozesses. Eine ausführliche Analyse des Verhandlungsprozesses, seiner möglichen Auswirkungen und die daraus abzuleitenden Handlungsempfehlungen für das Marketing der Industriegüterhersteller fehlen allerdings bislang fast völlig.¹⁰

Dies verwundert, ist es doch zur Ergebnisoptimierung sowohl für Anbieter als auch Nachfrager erstrebenswert, das Verhandlungsverhalten des jeweiligen Verhandlungspartners besser zu verstehen und die eigenen Akteure bestmöglich auf das zu erwartende Verhandlungsverhalten vorzubereiten. Hierbei gilt es jedoch zu beachten, dass sich Verhandlungen in Abhängigkeit der zu beschaffenden Leistung unterscheiden und es nicht *die* typische Verhandlung gibt. Dies lässt sich beispielsweise durch den Vergleich einer typischen Kaufsituation im Konsumgütermarketing mit der im Industriegütermarketing illustrieren: „*People go into a shop, buy a ballpoint pen, lay the money on the counter, and that's it. [...] But hardly anybody goes into a shop to order a chemical plant and promises to pay upon delivery.*“¹¹ Durch die Wahl des Vermarktungsgegenstandes in dem o.a. Zitat wird deutlich, dass insbesondere industrielle Verhandlungen oftmals durch eine erhebliche Unsicherheit für beide Marktseiten gekennzeichnet sind, die dadurch entsteht, dass die Leistungserstellung zumeist erst nach Vertragsabschluss erfolgt, damit vor bzw. während der Verhandlung nicht tangibel ist und sowohl für Anbieter als auch Nachfrager u.a. Möglichkeiten zu opportunistischem Verhalten bestehen. Gleichwohl sind aber auch Situationen im

⁷ Kleinman/Palmon (2000), S. 17.

⁸ Vgl. z.B. Angelmar/Stern (1978) S. 93; Kirsch/Kutschker (1972), S. 1; Backhaus et al. (1985), S. 435 oder Voeth/Rabe (2004), S. 1017.

⁹ Vgl. Graham (1987), S. 164; Hasler-Dierauer (2007), S. 41f.; Perdue et al. (1986), S. 171.

¹⁰ Vgl. für die bislang wenigen international veröffentlichten Studien Alexander et al. (1991); Angelmar/Stern (1978); Clopton (1984); Campbell et al. (1988); Graham (1986); Graham et al. (1988); McAlister et al. (1986); Soldow/Thomas (1984).

¹¹ Schmidt/Wagner (1985), S. 421.

Industriegütermarketing denkbar, bei denen standardisierte Produkte wie beispielsweise Verpackungsmaterialien vermarktet werden.

Um Verhandlungen auf Industriegütermärkten systematisch zu untersuchen, lässt sich das Industriegütermarketing in unterschiedliche Geschäftstypen unterteilen, wobei dem Ansatz von *Backhaus et al.* (1994) bzw. *Backhaus* (1997) als weit verbreitetem Ansatz gefolgt werden soll, der diesbezüglich theoretisch fundiert in die vier Geschäftstypen des Produkt- und Systemgeschäfts (Fokus anonymer Markt) sowie des Anlagen- und Zuliefergeschäfts (Fokus auf den Einzelkunden) unterteilt. Aus der näheren Betrachtung dieser Geschäftstypen wird schnell deutlich, dass sich Verhandlungen innerhalb dieser einzelnen Geschäftstypen voneinander unterscheiden werden: Verhandlungen um die Errichtung eines Elektrizitätskraftwerkes werden anders ablaufen als beispielsweise im Fall von Commodity-Gütern wie beispielsweise normierter Schmierstoffe. So ist im Produkt- und Systemgeschäft von einer tendenziell geringeren Interaktion auszugehen, da hier Leistungen für den Massenmarkt erstellt werden und erst die Fertigung und dann der Vertrieb stattfindet. Hier stehen folglich die konkrete Ausgestaltung des Produktes (Leistung) und zumeist auch der standardisierte Listenpreis (Gegenleistung) bereits fest und die Verhandlungsakteure sind einem eher geringeren Unsicherheitsausmaß ausgesetzt.¹² Allerdings wird auch in diesen Geschäftstypen häufig über verschiedenste Verhandlungsbestandteile, wie beispielsweise Rabatte und Finanzierungsformen, verhandelt. Eine besondere Bedeutung besitzen Verhandlungen vor allem jedoch beim Anlagen- und Zuliefergeschäft, da hier meist komplexe Leistungen durch die Anbieter kundenindividuell verhandelt und oftmals erst danach entwickelt werden, was zu einer ausgeprägten Unsicherheit zwischen den Verhandlungsakteuren führt. Zentraler Verhandlungsgegenstand ist hier neben der konkreten Ausgestaltung der Leistung zudem auch der Preis, die jeweils kundenindividuell zu bestimmen sind. Zudem ergibt sich in diesen Geschäftstypen für den Anbieter die Frage, inwiefern er überhaupt in der Lage ist, mit seinen gegebenen Ressourcen das gewünschte Produkt mit den sich ggf. im Laufe der Verhandlung oder später ändernden Spezifikationen herzustellen. Neben den eigentlichen Produktspezifikationen und dem Preis sind im Zuliefer- und Anlagengeschäft weitere produktbegleitende Verhandlungsbestandteile abzustimmen.¹³ Mögliche produktbegleitende Leistungen sind so beispielsweise Lieferung, Montage, Managementverträge, Personalschulungen, Wartung, Inspektion, Garantie, Umtauschrecht sowie die Übernahme von Reparaturen. Auch die der Leistung entgegenstehende Gegenleistung

¹² Vgl. hierzu auch *Guserl* (1996), S. 520 sowie speziell zum Systemgeschäft auch *Tobies* (2009), S. 16ff.

¹³ Vgl. zum sich verändernden Beschaffungsverhalten von einer singulären Fokussierung auf den Preis auf andere wichtige Kriterien auch *Gadde/Håkansson* (1994), S. 27ff.

ist mit Unsicherheiten behaftet. So besteht für den Anbieter beispielsweise Unsicherheit bezüglich der Zahlungsbereitschaft, da sich diese im Laufe des Leistungserstellungsprozesses durch interne oder externe Einflüsse ändern kann.¹⁴ Ferner besteht für den Anbieter Unsicherheit in Bezug auf den eigentlichen Zahlungszeitpunkt, der im Zuliefer- und Anlagengeschäft i.d.R. nach Leistungserstellung liegt. Neben diesen Aspekten sind weitere Unsicherheitsquellen wie beispielsweise eine mögliche Finanzierung der Produkte sowie Vertragsstrafen bei verspäteter oder – aus Sicht des Nachfragers – fehlerbehafteter Lieferung der vereinbarten Produkte zu untersuchen. Damit sind Verhandlungen als fester Bestandteil von Industriegütermärkten anzusehen, deren Ausgestaltung und Intensität je nach zugrunde liegendem Geschäftstyp variieren kann.

Aus diesen Ausführungen wird deutlich, dass Unsicherheit als entscheidende Kontextvariable mit Wirkung auf die Verhandlungsphase und besonders den Verhandlungsprozess anzusehen ist. Auch vorliegende Arbeiten zur Wirkung von unterschiedlichen Ausgangssituationen bei *Neale/Bazerman* (1992) bzw. von Kontextfaktoren bei *Dupont* (1996) deuten bereits daraufhin.¹⁵ Umso verwunderlicher ist es, dass weder zu den Auswirkungen von Unsicherheit auf den Verhandlungsprozess bislang umfangreiche Studien vorliegen, noch das Wissen um das Verhandlungsverhalten auf Industriegütermärkten generell umfangreich ausgeprägt ist.¹⁶

Diese Forschungslücke gilt es zu schließen. Es ist deshalb das Ziel der vorliegenden Arbeit, das Verhalten von Anbietern und Nachfragern auf Industriegütermärkten in Verhand-

¹⁴ Vgl. *Niederauer* (2009), S. 16.

¹⁵ „Beyond the uncertainty that negotiators have about what their counterparts want, negotiators are also often uncertain as to why their counterparts have these preferences. As much of the research reviewed in this chapter suggests, negotiators' desires and behaviors are frequently situationally determined. That is, although negotiators' personalities undoubtedly play a role in shaping negotiations, the processes and outcomes of negotiations are substantially influenced by aspects of the bargaining context that affect negotiators' perceptions and behaviors.“ *Neale/Fragale* (2006), S. 38.

Empirische Studien haben beispielsweise gezeigt, dass u.a. das vorhandene Unsicherheitsausmaß erheblichen Einfluss auf die Einschätzung der Beschaffungssituation hat. Vgl. beispielsweise *Cardozo* (1980), S. 264ff. *Håkansson/Östberg* (1975) weisen darüber hinaus darauf hin, dass diese Unsicherheit auch Einfluss auf die Verhandlung haben wird. Vgl. *Håkansson/Östberg* (1975) sowie auch *Barnes/Ayars* (1977) und *Bottom* (1998).

So konstatiert auch *Plinke/Heger* (1983): „Bei standardisierten Produkten (Produktgeschäft) kann von einem geringen Ungewissheitsgrad im Interaktionsprozess ausgegangen werden, so dass die Intensität der Interaktionen und die Zahl der Prozessbeteiligten stark reduziert ist. Dagegen wird bei hochkomplexen Produkten (Systemgeschäft, Integrationsgeschäft) das Bestreben nach ungewißheitsreduzierenden Interaktionen steigen und zugleich die Zahl der Prozeßbeteiligten zunehmen.“ *Plinke/Heger* (1983), S. 12f.

¹⁶ Vgl. hierzu auch *Dupont* (1996), S. 53 und die tabellarische Übersicht auf S. 58ff.; *Hasler-Dierauer* (2007), S. 46; *Neale/Bazerman* (1992), S. 161ff.

lungssituationen unter hoher Unsicherheit empirisch zu erfassen.¹⁷ Um die Unterschiede dieses Verhaltens herauszuarbeiten, bietet sich ein Vergleich mit Verhandlungssituationen unter geringer Unsicherheit an. Damit soll erstmals eine detaillierte und möglichst umfassende Beschreibung von Verhandlungsprozessen unter Unsicherheit auf Industriegütermärkten vorgelegt werden.¹⁸ Da der Großteil des Verhandlungsprozesses aus interpersonaler Kommunikation besteht, ist es sinnvoll, den Schwerpunkt der Arbeit auf der Beschreibung des eigentlichen Interaktions- und Kommunikationsverhaltens zwischen Anbieter und Nachfrager zu legen. Damit folgt diese Arbeit zum einen dem Aufruf von *Schoop et al.* (2006), besonders der Analyse von Verhandlungskommunikation ein stärkeres Gewicht beizumessen, statt ausschließlich monetäre Verhandlungsergebnisse zu betrachten.¹⁹ Zum anderen folgt diese Arbeit durch den zur Anwendung kommenden Untersuchungsrahmen auch der Forderung von *Voeth* (2007), den Geschäftstypenansatz durch begleitende empirische Forschung zu ergänzen.²⁰

Ausgehend von der Auffassung der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen und der Marketing-Disziplin im Speziellen als angewandte Wissenschaftsdisziplin²¹ soll die vorliegende Arbeit also vor allem Beschreibungen und Erklärungen der Wirklichkeit bieten. Durch eine umfassende Problembeschreibung sowie der detaillierten Darstellungsweise des Verhandlungsverhaltens sollen neben der wissenschaftlich fundierten Vorgehensweise darüber hinaus auch Hinweise und Empfehlungen für Praktiker hinsichtlich des real zu erwartenden Verhandlungsverhaltens gegeben werden.

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsfragen lauten daher:

- Welche Geschäftstypen lassen sich auf Industriegütermärkten voneinander unterscheiden und was sind die *Gründe* für das Entstehen von unterschiedlich hohen Unsicherheitsausmaßen aus Nachfrager- und Anbietersicht auf Industriegütermärkten?

¹⁷ Einschränkung ist anzumerken, dass nicht der Anspruch erhoben wird, sämtliche Formen von Unsicherheit in einer Verhandlungssituation darzustellen oder eine vollständige Abbildung des Verhandlungsverhaltens vorzunehmen. Vielmehr sind im Verlauf der Arbeit Annahmen und Beschränkungen zu treffen, um das Untersuchungsobjekt „Unsicherheit in Verhandlungen“ zumindest teilweise zu beleuchten.

¹⁸ Versteht man darüber hinaus Verhandlungen als eine wesentliche Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb, so folgt die vorliegende Arbeit der Forderung von *Homburg* (2000) nach einer verstärkten Behandlung des Vertriebsmanagements in der Marketingforschung. Vgl. *Homburg* (2000), S. 343f.

¹⁹ Vgl. *Schoop et al.* (2006), S. 231ff. sowie *Schoop et al.* (2008), die zu einer Analyse des Verhandlungsprozesses aufrufen und das Konstrukt der Kommunikationsqualität einführen.

²⁰ *Voeth* (2007), S. 341.

²¹ Vgl. zur anwendungsorientierten Auffassung der Betriebswirtschaftslehre *Raffée* (1974), S. 64ff.; *Ulrich* (1981), S. 1ff.

- Welche *Wirkungen* hat ein hohes Ausmaß dieser Unsicherheit im Vergleich zu einem geringen Ausmaß an Unsicherheit auf die Verhandlungsphase, bestehend aus Verhandlungsvorbereitung, Verhandlungsprozess und Verhandlungsergebnis?

- Welche Besonderheiten sollten Verhandlungsakteure ausgehend von den ermittelten Ergebnissen bei Verhandlungen in unterschiedlichen Geschäftstypen beachten?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen ist eine systematische Vorgehensweise notwendig, die im Folgenden erläutert wird.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die notwendigen Schritte zur Beantwortung der dargestellten Forschungsfragen erfolgen gemäß der in Abbildung 1 dargestellten Struktur.

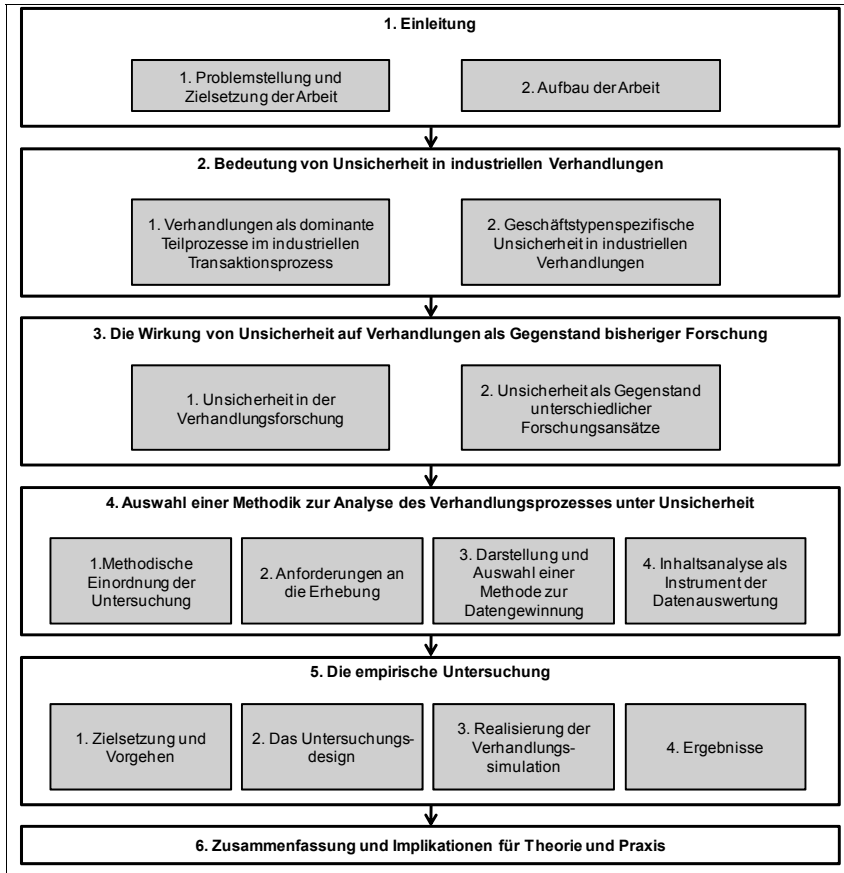


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Zunächst erscheint es notwendig, sich mit einigen Grundlagen von Verhandlungen auseinander zu setzen und das in dieser Arbeit verwendete Begriffsverständnis von Verhandlungen zu definieren. Hierzu werden in Kapitel 2 zunächst industrielle Verhandlungen allgemein beschrieben, in den industriellen Transaktionsprozess eingeordnet sowie die besondere Bedeutung der Verhandlungsphase herausgestellt. Im Anschluss daran wird der

auf *Backhaus et al. (1994)* zurückzuführende Geschäftstypenansatz nach *Backhaus (1997)* dargestellt, dessen Unterscheidung in vier Geschäftstypen in Abhängigkeit der anbieter- und nachfragerseitig vorliegenden Quasirenten bzw. Unsicherheit als Untersuchungsrahmen dienen soll. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Analyse des Interaktionsverhaltens von Anbietern und Nachfragern erfolgt darauf eine Darstellung der für die Verhandlungsforschung und das Industriegütermarketing bedeutende Interaktionsansätze, bei der die zuvor vorgestellten Geschäftstypen den unterschiedlichen Interaktionssituationen zugeordnet werden. Den Abschluss des Kapitels 2 bildet Kapitel 2.2.3 mit der Konkretisierung des Unsicherheitsbegriffs, in dem dargestellt wird, welches Unsicherheitsverständnis dem Geschäftstypenansatz und dieser Arbeit zugrunde liegt und was die Gründe für die Entstehung dieser Unsicherheit sind, womit im Wesentlichen die erste der angeführten Forschungsfragen nach den *Gründen* für Unsicherheit in industriellen Transaktionen beantwortet werden kann.

Nachdem folglich die Gründe für das Vorliegen von Unsicherheit bekannt sind, gilt es hieran anknüpfend die möglichen Wirkungen von Unsicherheit auf Verhandlungen zu erfassen. Hierzu wird zu Beginn von Kapitel 3 zunächst eine umfassende Literaturliteraturanalyse der zu diesem Problemfeld vorliegenden Arbeiten vorgenommen, deren Systematisierung und Beurteilung in Kapitel 3.1.1 zunächst eine Darstellung der unterschiedlichen Ansätze der Verhandlungsforschung vorangestellt wird. Da die Analyse der vorliegenden Studien jedoch ergibt, dass die vorliegenden Studien lediglich fragmentierte Erklärungsansätze bieten, ist es notwendig, daraufhin auf einer abstrakteren Ebene theoretische Ansätze und damit verbundene empirische Studien vorzustellen, die Unsicherheit und deren *Wirkung* als zentralen Forschungsgegenstand zum Inhalt haben. Die Auswahl der Ansätze erfolgt dabei in Anlehnung an *Kaas (2000)*, der drei Paradigmen zur Fundierung der Marketingforschung für geeignet hält. Diesbezüglich wird zunächst auf das klassisch-mikroökonomische Verständnis von Unsicherheit eingegangen. Da dieser Ansatz jedoch unter anderem mit sehr restriktiven und für den Bereich der Verhandlungen unrealistischen Annahmen arbeitet, wird daraufhin der informationsökonomische Ansatz sowie schließlich die Theorie des wahrgenommenen Risikos als klassischer Ansatz der Verhaltenswissenschaften zum Untersuchungsbereich der Unsicherheit vorgestellt. Nach einer allgemeinen Darstellung dieser Ansätze unter Berücksichtigung der ihnen zugrunde liegenden Annahmen erfolgt jeweils eine Bewertung im Hinblick auf ihre Eignung zur Lösung der Forschungsfragen und der damit verbundenen Anwendung auf Verhandlungen.

Die Analyse dieser Ansätze offenbart, dass einerseits eine Vielzahl an Wirkungen von Unsicherheit, wie beispielsweise ein erhöhter Informationsaustausch zwischen Anbieter und Nachfrager, abgeleitet werden können. Erscheinen die Ansätze zunächst grundsätzlich als theoretische Fundierung geeignet, so lassen sich andererseits aus diesen Theorien keine weiteren Aussagen bzw. Prognosen über das für Verhandlungen maßgebliche Interaktionsverhalten bzw. das konkret zu erwartende Verhandlungsverhalten, wie es beispielsweise im Angebotsverhalten und der beziehungsbezogenen Kommunikation zum Ausdruck kommt, treffen. Hieraus folgt, dass aufgrund des hohen Innovativitätsgrads dieser Arbeit eine eigene Studie notwendig erscheint, womit die vorliegende Arbeit als explorativ bzw. empirisch-induktiv bezeichnet werden kann und damit in der Tradition verhaltenswissenschaftlicher Verhandlungsansätze, speziell der empirischen Verhandlungsstudien, steht.²² Die zentralen Aussagen der in Kapitel 3 vorgestellten Theorien können demzufolge nur als eine Art Leitlinie zur Untersuchung der Auswirkungen von Unsicherheit auf den Verhandlungsprozess herangezogen werden.

Nachdem in Kapitel 4 zunächst unter wissenschaftstheoretischen Gesichtspunkten die methodische Einordnung der Untersuchung erfolgt, werden darauf aufbauend die Anforderungen an die zu entwickelnde Studie und die damit verbundene Datenerhebung und Datenauswertung abgeleitet. Hierauf folgt die Darstellung und Analyse der Datenerhebung in der Verhandlungsforschung. Unter Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile erscheint die Durchführung einer Verhandlungssimulation geeignet, die Wirkung von Unsicherheit auf das Verhandlungsverhalten zu erfassen. Als optimale Methode der Datenauswertung wird darauf die Inhaltsanalyse gewählt und vorgestellt, der eine Transkription der Verhandlungssimulationen voranzustellen ist, um das Verhandlungsverhalten vollständig, detailliert und intersubjektiv nachvollziehbar darstellen zu können.

Ausgehend von der zuvor getroffenen Methodenauswahl werden in Kapitel 5 zunächst das Untersuchungsdesign sowie die Realisierung der Verhandlungssimulation systematisch vorgestellt. Hierzu gehören die Beschreibung des entwickelten Kategoriensystems sowie

²² Vgl. zu diesem Ansatz auch *Dupont* (1996), S. 51.

Vgl. *Backhaus/Weiber* (2007), Sp. 525 sowie zum Forschungsziel im B2B-Marketing auch *Gummesson* (2003), S. 482ff. Vgl. für eine ähnliche explorative Vorgehensweise in der Verhandlungsforschung vor dem Hintergrund einer innovativen Fragestellung beispielsweise *Mosterd/Rutte* (2000), S. 227ff.

Dabei wird ein statisches Konzept verfolgt, bei dem Verhandlungsprozess und -ergebnis von einer Bestimmungsvariable (Unsicherheit) abhängen, während dynamische Ansätze versuchen, das Verhandlungsergebnis aus dem Verhandlungsprozess heraus zu erklären. Vgl. zu dieser Einordnung *Koch* (1987), S. 108ff. sowie zu dieser Art Forschungsziel beispielsweise *Easton/Håkansson* (1996), S. 409f.; *Merten* (1995), S. 316.

eine vertiefte Diskussion der Vorgehensweise und Sicherstellung der Güte im Rahmen der Transkription bzw. Kodierung von Verhandlungen. Das Kategoriensystem besteht dabei aus zwei Teilen: Zum einen erfolgt durch die Analyse aller bisher vorliegenden inhaltsanalytischen Verhandlungsstudien die Bildung eines Standardkategoriensystems.²³ Zum anderen wird dieses Standardkategoriensystem durch ein untersuchungsspezifisches Kategoriensystem ergänzt, welches sowohl anhand deduktiver Überlegungen unter Rückgriff auf die in Kapitel 3 vorgestellten Theorien als auch induktiv anhand des vorliegenden Datenmaterials entwickelt wird. Die nachfolgende Transkription und Kodierung erfolgt darauf unter Verwendung strenger Gütekriterien. Schließlich bildet die detaillierte Analyse und Darstellung von Verhandlungsvorbereitung, Verhandlungsprozess und Verhandlungsergebnis den Hauptteil der Arbeit, wobei diesbezüglich Verknüpfungen und Erklärungsansätze zu den beobachteten Verhaltensweisen unter Bezug auf die in Kapitel 3 vorgestellten Theorien sowie darüber hinausgehende empirische Studien angeführt werden. Kapitel 5 schließt mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse und unter besonderer Berücksichtigung der für derart innovative Forschungsprojekte, wie der durchgeführten Verhandlungssimulation, geltenden Limitationen ab.

Den Abschluss der Arbeit bildet Kapitel 6, in dem die gesamte Vorgehensweise der Untersuchung zusammengefasst und die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit vor dem Hintergrund der daraus für Forschung und Praxis resultierenden Implikationen reflektiert werden.

²³ Vgl. Anhang 1.

2 Die Bedeutung von Unsicherheit in industriellen Verhandlungen

2.1 Verhandlungen als Bestandteil des industriellen Transaktionsprozesses

Zu einer Verhandlungssituation kommt es zwangsläufig immer dann, wenn sich Parteien bezüglich eines Entscheidungsproblems gegenseitig jeweils in ihrem Sinne beeinflussen und schließlich einigen wollen. Der Tatbestand der Einigung verdeutlicht darüber hinaus, dass Verhandlungen zeitlich abgeschlossen und i.d.R. auf Präferenzunterschiede zwischen den Verhandelnden zurückzuführen sind. Diese können sowohl in der Politik, in Tarifkonflikten oder Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten vorkommen.²⁴ Verhandlungen werden also immer dann relevant, wenn Parteien über unterschiedliche Präferenzen und Informationen verfügen. Aufgrund der Vielzahl der Forschungsdisziplinen die sich mit Verhandlungen beschäftigen sowie aufgrund der vielseitigen Situationen, in denen es zu Verhandlungen kommen kann, gibt es deshalb in der Literatur noch keine allgemein anerkannte Definition von Verhandlungen. So verstehen *Bazerman/Carroll* (1987) beispielsweise unter einer Verhandlung einen „*process by which two or more interdependent parties who do not have identical preferences across decision alternatives make joint decisions.*“²⁵ Darüber hinaus betonen *Kennan/Wilson* (1993) die zwischen den Verhandlungspartnern bestehende unterschiedliche Ausstattung mit Informationen, die Informationsasymmetrie.²⁶ Ergänzend weist *Cross* (1969) auf die Freiwilligkeit von Verhandlungen hin.²⁷

Während einige Autoren Verhandlungen eher als Aufteilung eines feststehenden Gewinns zwischen zwei Parteien interpretieren, sehen andere Definitionen eher das gemeinsame Ziel von Verhandlungspartnern, überhaupt eine beiderseitige Besserstellung und im betriebswirtschaftlichen Kontext auch einen parteiübergreifenden Gewinn, zu erreichen. Diese beiden Sichtweisen werden in der angloamerikanischen Literatur zumeist unter den Be-

²⁴ Unter einer Transaktion wird der Austausch von Werten zwischen zwei Parteien verstanden. Vgl. *Kotler* (1972), S. 48.

²⁵ *Bazerman/Carroll* (1987), S. 248.

²⁶ „*Bargaining is substantially a process of communication necessitated by initial differences in information known to the parties separately.*“ *Kennan/Wilson* (1993), S. 46.

²⁷ „*[...] whenever the allocation of gains among participants to an agreement is subject to their own choice rather than predetermined by their circumstances.*“ *Cross* (1969), S. 3. Vgl. hierzu auch *Kutschker/Kirsch* (1978), S. 10.