

Business-to-Business-Marketing

Hrsg.: Werner Hans Engelhardt und Mario Rese



Sina Barisch

Optimierung von Verhandlungsteams

Der Einflussfaktor Hierarchie



RESEARCH

Sina Barisch

Optimierung von Verhandlungsteams

GABLER RESEARCH

Business-to Business-Marketing



Herausgeber:

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

Herausgeberbeirat:

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

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

Sina Barisch

Optimierung von Verhandlungsteams

Der Einflussfaktor Hierarchie

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, 2010

D100

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Stefanie Brich | Nicole Schweitzer

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 978-3-8349-2644-9

Geleitwort

Vermarktungsprozesse sind auf Industriegütermärkten typischerweise durch eine hohe Interaktionsintensität zwischen Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet. Da auf beiden Marktseiten in der Regel eine nur begrenzte Anzahl von Marktteilnehmern vorhanden ist und daher Leistungen sowie Gegenleistungen nicht standardisiert, sondern zumindest in Teilen individuell zwischen den Marktparteien festzulegen sind, finden zwischen Anbietern und Nachfragern auf diesen Märkten in der Regel „Verhandlungen“ statt. Solche Verhandlungen zu analysieren und im Hinblick auf vorgegebene Ziele zu steuern, stellt eine wesentliche Aufgabe für den Vertrieb und das Marketing von Industriegüterunternehmen dar.

Eine wesentliche Besonderheit von Verhandlungen auf Industriegütermärkten stellt die Tatsache dar, dass die Verhandlungen auf der Einkaufs- und auf der Vertriebsseite zumeist nicht von einzelnen Personen, sondern von Verhandlungsteams durchgeführt werden. Demzufolge stellt die Zusammensetzung eines Verhandlungsteams eine Möglichkeit dar, um auf den Verhandlungsprozess und die -ergebnisse gezielt Einfluss zu nehmen. Neben Besetzungs- und Gestaltungsparametern wie zum Beispiel Erfahrung, Geschlecht, Nationalität oder Know-how der Teammitglieder spielt vor allem auch die Frage eine besondere Rolle, welche hierarchischen Strukturen innerhalb eines Verhandlungsteams bestehen sollten. Einerseits ist dabei von Interesse, ob Verhandlungsteams eher mit Mitgliedern höherer Hierarchieebenen besetzt werden sollten. Andererseits stellt auch die Hierarchiespanne zwischen den Mitgliedern eines Teams einen Gestaltungsparameter dar.

Mit diesem wissenschaftlich interessanten und für die Praxis hoch aktuellen Thema beschäftigt sich Sina Barisch in ihrer Dissertation. Aufbauend auf einer umfassenden Analyse des bestehenden Forschungsstands zu Verhandlungsteams entwickelt sie einen entscheidungsorientierten Ansatz zur Optimierung von hierarchischen Teamzusammensetzungen. Im Rahmen einer aufwendigen und großzahligen empirischen Untersuchung überprüft sie anschließend, inwieweit der entwickelte Ansatz in der Lage ist, für die Optimierung hierarchischer Teamzusammensetzungen Verwendung zu finden.

Die theoretischen, konzeptionellen und empirischen Ergebnisse der Arbeit sind aus wissenschaftlicher Perspektive hoch interessant, vor allem aber auch für die Verhandlungspraxis zum Teil überraschend, da sie im Widerspruch zu dem in der Praxis häufig anzutreffenden Vorgehen stehen: So stellt Sina Barisch fest, dass Verhandlungsteams wenn möglich durch einen eher geringen Hierarchielevel gekennzeichnet sein sollten. Zudem zeigt sich, dass Verhandlungsteams, die eine nur geringe hierarchische Diversity aufweisen, erfolgreicher sind. Schließlich wird auch deutlich, dass Teams dann besonders erfolgreich sind, wenn sie eine ähnliche Zusammensetzung wie die Verhandlungsteams der Gegenseite aufweisen.

Da die Arbeit diese und viele andere interessante Kenntnisse für Wissenschaft und Praxis enthält, wird sie ganz sicher eine entsprechende Verbreitung finden. So ist zu hoffen, dass die Verhandlungsforschung die Ergebnisse der Arbeit aufgreift und – zumindest einige – in der Arbeit enthaltene zusätzliche Forschungsideen angeht. Ebenso ist zu wünschen, dass die Verhandlungspraxis die Ergebnisse reflektiert und bei Besetzungsentscheidungen für Verhandlungsteams berücksichtigt. In diesem Fall würde die Arbeit auch einen Beitrag dazu leisten, Verhandlungen in der Praxis effektiver und effizienter zu machen.

Prof. Dr. Markus Voeth

Vorwort

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Marketing I der Universität Hohenheim. Sie wurde im September 2010 durch die Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als Dissertation angenommen und beendet damit eine sehr schöne und in vielerlei Hinsicht sehr intensive Zeit.

Im Laufe dieser Zeit habe ich von vielen Menschen in unterschiedlichster Art und Weise Unterstützung erfahren dürfen. Auch wenn vielfach angenommen wird, eine Dissertation sei ein Einzelprojekt, was hinsichtlich der Niederschrift der Arbeit auch zutreffen mag, besitzen die im Rahmen dieser Arbeit aufgeführten Charakteristika von Teams durchaus auch bei der Erstellung einer Dissertation gewisse Gültigkeit. So haben mich bei der Umsetzung dieses Projekts unterschiedliche Personen mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten unterstützt und mich auf meinem Weg begleitet. Ihnen möchte ich an dieser Stelle meinen herzlichsten Dank aussprechen.

Ganz besonderer Dank gebührt meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Markus Voeth, der mein Interesse an der Forschung im Allgemeinen und der Verhandlungsforschung im Besonderen geweckt hat. Bei meinen Forschungsaktivitäten wie bei allen weiteren Aktivitäten habe ich von ihm stets seine volle Unterstützung erfahren dürfen. Besonders bedanken möchte ich mich für die großen gestalterischen Freiheiten in der Wissenschaft wie in der Praxis sowie das Vertrauen, das er mir entgegen gebracht hat. Dank ihm durfte ich erfahren, was „fördern und fordern“ bedeutet.

Darüber hinaus danke ich Frau Prof. Dr. Mareike Schoop, die nicht nur das Zweitgutachten erstellt hat, sondern ebenso meine Prüferin im Rigorosum war. Bedanken möchte ich mich ferner bei Herrn Prof. Dr. Ulrich Schwalbe, der ebenfalls als Prüfer bereit stand.

Dank gebührt vor allem aber auch meinen Kollegen am Lehrstuhl für Marketing I, die mich während meiner dortigen Tätigkeit begleitet haben. Frau Jun.-Prof. Dr. Uta Herbst habe ich zu verdanken, dass ich diesen schönen Weg überhaupt gehen durfte. Sie war es, die mich von der Promotion überzeugt hat und mich bei meinen ersten Forschungsschritten begleitet hat. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis habe ich von ihr viel lernen dürfen und mit ihr spannende Projekte umgesetzt. Mit Herrn Dr. Axel Gawantka, Herrn Dr. Stefan Sandulescu und Frau Dr. Isabel Tobies habe ich nur eine kurze gemeinsame Zeit am Lehrstuhl verbracht, sie standen mir aber auch nach dieser Zeit immer mit Rat und Tat zur Seite. Einen sehr angenehmen Einstieg und eine schöne Zeit am Lehrstuhl ermöglichte mir im Besonderen Herr Dr. Christian Niederauer, dessen große Hilfsbereitschaft ich erfahren durfte und mit dem ich auch abseits des Lehrstuhls eine schöne Zeit erlebt habe und noch immer erlebe. Dies gilt ebenso für Herrn Dr. Christoph Sandstede. Nicht nur in wissenschaftlichen Angelegenheiten stand er mir stets als Diskussionspartner und Freund zur Verfügung. Auch den weiteren Lehrstuhlmitarbeitern, Victoria Bertels, Sabine Schwarz, Jeanette Loos, Julia Heigl, Jenny Richter, Inna

Buyun, Viola Austen, Martina Pesic, Joachim Pelz, Björn Rentner, Frank Liess, Daniel Schwarz und Christoph Meister möchte ich danken. Sie haben mich in zahlreichen Bereichen von Lehre und Praxis stark entlastet und damit zum Gelingen dieser Arbeit einen wesentlichen Beitrag geleistet. Daneben gilt mein herzlichster Dank Frau Monika Fielk, von der ich in vielfältigster Art und Weise, sei es bezüglich administrativer Dinge, des Korrekturlesens dieser Arbeit sowie zahlreicher weiterer Dokumente oder auch alltäglicher Dinge, zu jeder Zeit volle Unterstützung und viel Freude erfahren durfte.

Welcher Dank meinem Freund, Dr. Markus Sattler gebührt, lässt sich nur schwer in Worte fassen. Er hat mit seiner bedingungslosen Liebe und Unterstützung wesentlich zum Gelingen dieses Projekts beigetragen. Bei allen Höhen und Tiefen hat er mir Mut gemacht, den Weg weiter zu gehen und mir dabei den nötigen Rückhalt gegeben.

Abschließend möchte ich meiner Familie und insbesondere meinen geliebten Eltern besonderen Dank aussprechen. Sie haben mir nicht nur grenzenlose Liebe und Unterstützung vermittelt, sondern vor allem den für ein solches Projekt nötigen Ehrgeiz und die nötige Disziplin. Dafür möchte ich mich aus tiefstem Herzen bedanken und widme ihnen diese Arbeit.

Sina Barisch

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 <i>Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit</i>	1
1.2 <i>Aufbau der Arbeit</i>	5
2 Verhandlungsteams als zentrales Forschungsfeld industrieller Verhandlungen	8
2.1 <i>Zur Bedeutung von Verhandlungen und ihren Besonderheiten in industriellen Vermarktungsprozessen</i>	8
2.2 <i>Verhandlungsteams als zentrales Merkmal industrieller Verhandlungen</i>	19
2.2.1 Klärung des Begriffsverständnisses und Abgrenzung von Teamverhandlungen gegenüber anderen Verhandlungsformen	19
2.2.2 Erhöhte Komplexität als Besonderheit von Teamverhandlungen	31
2.3 <i>Verhandlungsteams als neues Feld der industriellen Verhandlungsforschung</i>	35
2.3.1 Verhandlungsteams als Gegenstand der aktuellen Forschung	35
2.3.2 Die Teamzusammensetzung als zentrale Fragestellung bei Verhandlungsteams	39
2.3.3 Ein systematischer Überblick über die Teamzusammensetzungsparameter	45
2.3.3.1 Soziodemographische Gestaltungsparameter	47
2.3.3.2 Psychographische Gestaltungsparameter	48
2.3.3.3 Organisationale Gestaltungsparameter	53
2.3.4 Zusammenfassende Bewertung – Hierarchie als erfolgskritischer Parameter der Teamzusammensetzung.....	55

3	Die hierarchische Teamzusammensetzung als Erfolgsfaktor industrieller Verhandlungen – Ein entscheidungsorientierter Ansatz	59
3.1	<i>Erkenntnisgewinn und Hilfestellung durch einen entscheidungsorientierten Ansatz der industriellen Verhandlungsforschung</i>	59
3.2	<i>Entwicklung eines entscheidungsorientierten Ansatzes zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung</i>	61
3.2.1	Zugrundeliegende Forschungsdisziplinen	63
3.2.1.1	Erkenntnisbeitrag des Ausgangsschemas zur Optimierung von hierarchischen Teamzusammensetzungen.....	64
3.2.1.1.1	Erkenntnisbeitrag der Industriegütermarketingforschung.....	64
3.2.1.1.2	Erkenntnisbeitrag der Gruppen- und Teamforschung.....	73
3.2.1.1.3	Erkenntnisbeitrag der Verhandlungsforschung	80
3.2.1.2	Erkenntnisse aus fachübergreifenden Auffassungen und Nachbardisziplinen zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung	95
3.2.1.2.1	Systemtheorie als konzeptionelle Hilfestellung	95
3.2.1.2.2	Die Organisationforschung – Der situative Ansatz als Hilfestellung in inhaltlicher und struktureller Hinsicht sowie beim Vorgehen	98
3.2.1.3	Grundmodelle der hierarchischen Verhandlungsteamzusammensetzungen auf industriellen Märkten	104
3.2.2	Zielforschung – Ziele der Verhandlungsteams.....	105
3.2.2.1	Optimierung der Verhandlungseffektivität als Verhandlungsziel	109
3.2.2.2	Optimierung der Verhandlungseffizienz als Verhandlungsziel.....	113
3.2.2.3	Optimierung der Verhandlungszufriedenheit als Verhandlungsziel.....	115
3.2.3	Systematisierungsaufgabe – Entscheidungstatbestände bei der hierarchischen Zusammensetzung von Verhandlungsteams	118
3.2.3.1	Konzeptionelle Betrachtung der hierarchischen Teamzusammensetzung industrieller Verhandlungen.....	118
3.2.3.1.1	Das Individuum als Analyseeinheit – Die Hierarchie als Gestaltungsparameter	119
3.2.3.1.2	Das Verhandlungsteam als Analyseeinheit – Eine intraorganisationale Perspektive der hierarchischen Teamzusammensetzung	121

3.2.3.1.3	Das Zusammenspiel der Verhandlungsteams als Analyseeinheit – Eine interorganisationale Perspektive der hierarchischen Teambzusammensetzung	124
3.2.3.2	Situative Parameter als moderierende Variablen bei der Erklärung der Effekte der hierarchischen Verhandlungsteambzusammensetzung	125
3.2.4	Erklärungsaufgabe – Entwicklung eines Erklärungsmodells zur Optimierung von hierarchischen Teambzusammensetzung in industriellen Verhandlungen..	130
3.2.5	Gestaltungsaufgabe – Aufzeigen von günstigen Gestaltungsalternativen – Ein Grundmodell	144
3.3	<i>Abschließende Bemerkungen zur Entwicklung eines entscheidungsorientierten Ansatzes zur Optimierung der hierarchischen Teambzusammensetzung</i>	145
4	Empirische Überprüfung des Erklärungsmodells zur Optimierung der hierarchischen Teambzusammensetzung	147
4.1	<i>Zielsetzung und methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung..</i>	<i>147</i>
4.1.1	Zielsetzung der empirischen Untersuchung	147
4.1.2	Strukturgleichungsmodelle als geeignete Analyseverfahren	147
4.1.3	Grundzüge der PLS-Pfadmodellierung	151
4.2	<i>Operationalisierung der hypothetischen Konstrukte</i>	<i>152</i>
4.2.1	Operationalisierung der latent exogenen Variablen – Die hierarchische Verhandlungsteambzusammensetzung	157
4.2.1.1	Intraorganisationale Teambzusammensetzung – Hierarchieebenenlevel und hierarchische Diversity	159
4.2.1.2	Interorganisationale Teambzusammensetzung – Interorganisationaler Teambzusammensetzungsfit	161
4.2.2	Operationalisierung der moderierenden Variablen – Verhandlungsspezifische Situation und Unternehmensstruktur	162
4.2.2.1	Verhandlungssituationspezifische Moderatoren	162
4.2.2.2	Unternehmensinterne Moderatoren	165
4.2.3	Operationalisierung der latent endogenen Variablen – Das Verhandlungsergebnis	168
4.2.4	Spezifikation des Erklärungsmodells zur Optimierung von hierarchischen Teambzusammensetzungen	171
4.3	<i>Konzeption der empirischen Untersuchung</i>	<i>173</i>

4.3.1	Grundlagen des Untersuchungsaufbaus.....	173
4.3.2	Charakteristika und Beurteilung der Stichprobe	175
4.4	<i>Ergebnisse der Datenanalyse</i>	180
4.4.1	Deskriptive Befunde zur hierarchischen Verhandlungsteam- zusammensetzung.....	180
4.4.2	Explikative Befunde zur hierarchischen Verhandlungsteamzusammensetzung – Analyse des Erklärungsmodells zur Optimierung von hierarchischen Team- zusammensetzungen	184
4.4.2.1	Modellgüte und Ergebnisbeurteilung.....	184
4.4.2.1.1	Güteprüfung der Messmodelle.....	184
4.4.2.1.2	Güteprüfung des Strukturmodells	192
4.4.2.1.2.1	Direkte Wirkungsbeziehungen – Das Grundmodell	192
4.4.2.1.2.2	Interaktionseffekte – Beeinflussung der Wirkungsbeziehungen durch Moderatoren.....	195
4.4.2.2	Überprüfung der Hypothesen.....	197
4.4.2.2.1	Überprüfung der Hypothesen zur Richtung der Wirkungs- beziehungen.....	197
4.4.2.2.2	Überprüfung der Hypothesen zur Stärke der Wirkungsbeziehungen..	200
4.4.2.2.3	Überprüfung der Hypothesen im Überblick.....	203
4.4.2.3	Generierung weitergehender Erkenntnisse und Überprüfung der Stabilität der Ergebnisse mittels Gruppenvergleiche auf Basis der Kontrollvariablen	204
4.4.3	Zusammenfassung und kritische Würdigung der Ergebnisse der Hypothesenprüfung	210
5	Implikationen der empirischen Überprüfung des Erklärungsmodells und Entwicklung eines Entscheidungsmodells	216
5.1	<i>Ansatzpunkte für die Unternehmenspraxis – Ein Entscheidungsmodell.....</i>	<i>216</i>
5.2	<i>Ansatzpunkte für weiteren Forschungsbedarf</i>	<i>227</i>
6	Schlussbetrachtung.....	234

Anhangverzeichnis	237
Anhang	238
Literaturverzeichnis.....	269

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	5
Abbildung 2: Zentrale Bestandteile industrieller Verhandlungen.....	12
Abbildung 3: Gruppen-Team-Kontinuum.....	21
Abbildung 4: Abgrenzung Buying/Selling Center vs. Verhandlungsteam.....	26
Abbildung 5: Multipersonalität in unterschiedlichen Kontexten.....	28
Abbildung 6: Systematisierung von Verhandlungsformen.....	29
Abbildung 7: Industrielle Teamverhandlungsforschung als Querschnittsdisziplin.....	38
Abbildung 8: Systematisierung möglicher Gestaltungsparameter zur Optimierung von Teamzusammensetzungen.....	47
Abbildung 9: Entscheidungsorientierter Ansatz zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung.....	63
Abbildung 10: Erkenntnisbeitrag der Gruppen- und Teamforschung – Ein studienübergreifendes Input-Prozess-Output-Modell.....	79
Abbildung 11: Das Subsystem Verhandlungsteam.....	97
Abbildung 12: Adaption des pragmatischen Grundmodells des situativen Ansatzes auf die hierarchische Zusammensetzung von Verhandlungsteams.....	102
Abbildung 13: Verhandlungsszenarien mit unterschiedlichen Effektivitätsspannen.....	111
Abbildung 14: Verhandlungseffektivität als zweidimensionales Konstrukt.....	113
Abbildung 15: Das Konstrukt der Verhandlungszufriedenheit als Ergebnis eines zweifachen Soll-Ist-Vergleichs.....	117
Abbildung 16: Hierarchische Teamkonstellationen – Zusammenhang zwischen Hierarchieebenenlevel und hierarchischer Diversity.....	124
Abbildung 17: Erklärungsmodell zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung in Verhandlungen.....	144
Abbildung 18: Entscheidungsmodell zur Optimierung von hierarchischen Teamzusammensetzungen in Verhandlungen – Grundmodell.....	145
Abbildung 19: Der Erkenntnisbeitrag der drei Basisdisziplinen zur Entwicklung eines entscheidungsorientierten Ansatzes zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung.....	146
Abbildung 20: Vorgehensweise zur Operationalisierung des Erklärungsmodells.....	154
Abbildung 21: Vollständiges Strukturgleichungsmodell zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung.....	172
Abbildung 22: Stichprobencharakteristika – Verteilung der Unternehmen nach Branche... 177	177
Abbildung 23: Stichprobencharakteristika – Unternehmensgröße: Verteilung der Unternehmen nach Umsatz in Mio. Euro und Mitarbeiteranzahl.....	178
Abbildung 24: Stichprobencharakteristika – Verteilung der Probanden nach Hierarchieebenen.....	179

Abbildung 25: Stichprobencharakteristika – Verteilung der Probanden nach Funktionen ..	179
Abbildung 26: Charakterisierung der durchschnittlichen intraorganisationalen hierarchischen Teamzusammensetzung	181
Abbildung 27: Systematisches Vorgehen bei der Güteprüfung der Messmodelle	185
Abbildung 28: Güteprüfung des Strukturmodells – Direkte Wirkungsbeziehungen.....	193
Abbildung 29: Erklärungsmodell zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung in Verhandlungen auf Basis der empirischen Ergebnisse.....	211
Abbildung 30: Entscheidungsmodell zur Optimierung der hierarchischen Teamzusammensetzung in Verhandlungen auf Basis der empirischen Ergebnisse.....	214
Abbildung 31: Der Systemansatz der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre nach Heinen	238
Abbildung 32: Systematisierung der allgemeinen Verhandlungsforschung.....	239
Abbildung 33: Graphische Darstellung eines Strukturmodells	240
Abbildung 34: Graphische Darstellung von Messmodellen	241
Abbildung 35: PLS-Schätzalgorithmus	242
Abbildung 36: Strukturmodell mit moderierendem Effekt – Interaktionstermmethode	245
Abbildung 37: Fragebogen der Pretests	246
Abbildung 38: Hierarchieebenschlüssel.....	254
Abbildung 39: Fragebogen der Hauptstudie	256
Abbildung 40: Hochrechnung der Anzahl potenzieller Erfolgsfaktoren	266

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Empirische Beiträge der Verhandlungsforschung zu Teamverhandlungen.....	36
Tabelle 2: Weitere Beiträge der Verhandlungsforschung zu Teamverhandlungen	37
Tabelle 3: Teamzusammensetzung als disziplinenübergreifend relevantes Forschungsfeld .	43
Tabelle 4: Disziplinenübergreifendes Forschungsdefizit bezüglich der Teamzusammensetzung	44
Tabelle 5: Ergebnisse der Praktikerbefragung zur Bedeutung der Gestaltungsparameter.....	56
Tabelle 6: Überblick über die Hypothesen des Erklärungsmodells zur Optimierung von hierarchischen Teamzusammensetzungen in Verhandlungen	143
Tabelle 7: Operationalisierung des Konstrukts „Hierarchieebenenlevel“	159
Tabelle 8: Operationalisierung des Konstrukts „hierarchische Diversity“	161
Tabelle 9: Operationalisierung des Konstrukts „interorganisationaler Teamzusammensetzungsfit“	162
Tabelle 10: Operationalisierung des Konstrukts „Bedeutung“	163
Tabelle 11: Operationalisierung des Konstrukts „Komplexität“.....	164
Tabelle 12: Operationalisierung des Konstrukts „Neuartigkeitsgrad“	165
Tabelle 13: Operationalisierung des Konstrukts „Unternehmensgröße“	166
Tabelle 14: Operationalisierung des Konstrukts „Formalisierung“	167
Tabelle 15: Operationalisierung des Konstrukts „Zentralisierung“	168
Tabelle 16: Operationalisierung des Konstrukts „Verhandlungseffektivität“	169
Tabelle 17: Operationalisierung des Konstrukts „Verhandlungseffizienz“	170
Tabelle 18: Operationalisierung des Konstrukts „Verhandlungszufriedenheit“	171
Tabelle 19: Die intraorganisationale hierarchische Verhandlungsteamzusammensetzung im Überblick.....	182
Tabelle 20: Die hierarchische Verhandlungsteamzusammensetzung im Überblick – Käufer vs. Verkäufer	183
Tabelle 21: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Hierarchieebenenlevel“	186
Tabelle 22: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „hierarchische Diversity“	187
Tabelle 23: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „interorganisationaler Teamzusammensetzungsfit“	187
Tabelle 24: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Bedeutung“	188
Tabelle 25: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Komplexität“	188
Tabelle 26: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Neuartigkeitsgrad“	189
Tabelle 27: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Unternehmensgröße“	189
Tabelle 28: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Formalisierung“	190
Tabelle 29: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Zentralisierung“	190
Tabelle 30: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Verhandlungseffektivität“	191

Tabelle 31: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Verhandlungseffizienz“	191
Tabelle 32: Güteprüfung des Messmodells des Konstrukts „Verhandlungszufriedenheit“ ...	192
Tabelle 33: Ergebnisse der Analyse der moderierenden Effekte	196
Tabelle 34: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung im Überblick	204
Tabelle 35: Gruppenvergleich anhand der Kontrollvariablen – Größe der Teilstichproben..	205
Tabelle 36: Ergebnisse der Gruppenvergleiche anhand der Kontrollvariablen	206
Tabelle 37: Ergebnisse des Gruppenvergleichs „Marktseite“ – Moderierende Effekte.....	208
Tabelle 38: Ergebnisse des Gruppenvergleichs „Unternehmenstyp“ – Moderierende Effekte	210
Tabelle 39: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung inklusive Gruppenvergleiche im Überblick.....	213
Tabelle 40: Überblick über zukünftigen Forschungsbedarf.....	233
Tabelle 41: Gütemaße zur Beurteilung reflektiver Messmodelle	243
Tabelle 42: Gütemaße zur Beurteilung des Strukturmodells	244
Tabelle 43: Eindeutigkeit der Zuordnung der Indikatoren zu Konstrukten nach dem p_{sa} -Index	250
Tabelle 44: Inhaltliche Relevanz der Indikatoren nach dem c_{sv} -Index	251
Tabelle 45: Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse zur Überprüfung der Dimensionalität der Konstrukte	252
Tabelle 46: Ergebnisse der explorativen Faktorenanalyse zur Überprüfung der Indikator- und Konstruktrelabilität der Konstrukte	252
Tabelle 47: Literaturanalyse zur Entwicklung des Hierarchieebenschlüssels.....	253
Tabelle 48: Zur Operationalisierung verwendete Skalen.....	255
Tabelle 49: Prüfung der Diskriminanzvalidität	266
Tabelle 50: Deskriptive Statistiken der erfassten Indikatoren	268

Abkürzungsverzeichnis

AL	Aspirationslösung
BATNA	Best Alternative To a Negotiated Agreement
BED	Bedeutung
bzw.	beziehungsweise
DEV	Durchschnittlich erfasste Varianz
d.h.	das heißt
EFK	Verhandlungseffektivität
EFZ	Verhandlungseffizienz
EK	Ergebniseffektivitätsmaß
EM	Expectation-Maximization
et al.	et alii
etc.	et cetera
FOR	Formalisierung
HEL	Hierarchieebenenlevel
HDI	hierarchische Diversity
IM	Institut für Mittelstandsforschung
IK	Interne Konsistenz
IMP	Industrial Marketing and Purchasing
ITF	Interorganisationaler Teamzusammensetzungsfit
ITTK	Item-to-Total-Korrelation
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOM	Komplexität
LISREL	Linear Structural Relationship
NEU	Neuartigkeitsgrad
NEUSREL	Neural Structural Relationships
MD	Median
MW	Mittelwert
o.ä.	oder ähnliches
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasser
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PLS	Partial Least Squares
RL	Reservationslösung
SMART	spezifisch, messbar, anspruchsvoll/achievable, realistisch, terminiert
SOR	Stimulus-Organism-Response
TZS	Teamzusammensetzungsparameter
u.a.	unter anderem
UG	Unternehmensgröße
Vgl.	vergleiche
WZ	Wirtschaftszweig
z.B.	zum Beispiel
ZEN	Zentralisierung
ZOPA	Zone of Possible Agreement
ZUF	Verhandlungszufriedenheit

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

„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. Where is the difference?“¹

Der zentrale Unterschied zwischen Kauf- bzw. Beschaffungsprozessen auf Konsumgütermärkten und Industriegütermärkten ist darin zu sehen, dass die Leistung und Gegenleistung auf industriellen Märkten zu Beginn des Vermarktungsprozesses oftmals noch nicht feststehen. Leistung und Gegenleistung werden vielmehr erst in gemeinsamer Interaktion „ausgehandelt“.² Industrielle Kaufentscheidungen hängen folglich nicht allein von den anbieterseitigen Vermarktungsbemühungen ab, sondern sind das Ergebnis von Verhandlungen, die zwischen Anbietern und Nachfragern geführt werden. Diese Verhandlungen stellen einen zentralen Bestandteil industrieller Vermarktungsprozesse dar: „*Negotiation, the decision-making process through which a buyer and a seller establish the terms of a purchase agreement*“³, „*is a key aspect of organizational buying*“⁴.

Doch trotz der – nicht zuletzt unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten⁵ – großen Bedeutung von Verhandlungen, wird das Verhandlungsmanagement oftmals nicht als betriebswirtschaftliche Aufgabe im Allgemeinen und Marketingaufgabe im Speziellen eingestuft.⁶ Umso mehr verwunderlich ist dies vor dem Hintergrund, dass Verhandlungen im Zuge der zunehmenden Ausdifferenzierung der Märkte⁷ sowie der verstärkten Konzentration auf Kernkompetenzen und damit der stetig steigenden Bedeutung des Supply Chain Managements⁸ zukünftig eine noch größere Bedeutung zukommen wird. Unternehmen verschenken bisher jedoch durch ein fehlendes systematisches Verhandlungsmanagement Jahr für Jahr Effektivitäts- und Effizienzpotenzial.⁹

Dass das bestehende Optimierungspotenzial in der Praxis häufig nicht ausgeschöpft wird, ist aber nicht zuletzt auf eine mangelnde wissenschaftliche Durchdringung des Themas zurückzuführen. So wird die Bedeutung von Verhandlungen im industriellen Vermarktungsprozess zwar von einigen Wissenschaftlern wie *Backhaus/Voeth* (2010), *Voeth/Herbst* (2009), *Alexander et al.* (1994), *Reeder et al.* (1991), *Dion/Banting* (1988), *Naumann et al.* (1984)

¹ Schmidt/Wagner (1985), S. 421.

² Vgl. Novemsky/Schweitzer (2004), S. 186.

³ Dobler et al. (1984), S. 212.

⁴ Clopton (1984), S. 39; vgl. u.a auch Schoop et al. (2008), S. 137; Perdue/Summers (1991), S. 175; Reeder et al. (1991), S. 522; Dadfar (1990), S. 30 und Lax/Sebenius (1986), S. 2.

⁵ Vgl. Balakrishnan/Eliashberg (1995), S. 226.

⁶ Vgl. Voeth/Herbst (2009), S. V.

⁷ Vgl. Frauendorf et al. (2007), S. 8.

⁸ Vgl. Schneeweiss/Zimmer (2004), S. 687.

⁹ Vgl. Loewenstein et al. (2003), S. 125 und Graham (1987), S. 164.

oder *Backhaus* (1983) hervorgehoben, insgesamt finden Verhandlungen – entgegen anderen Disziplinen wie der Psychologie oder Sozialpsychologie – in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Allgemeinen sowie der Literatur zum Industriegütermarketing im Speziellen nur geringe Beachtung.¹⁰

Besonders problematisch ist dies vor dem Hintergrund, dass die Erkenntnisse der Verhandlungsforschung aus diesen Disziplinen nur bedingt auf industrielle Verhandlungen übertragbar sind. So werden bei diesen Studien überwiegend dyadisch-personale Verhandlungskonstellationen untersucht.¹¹ Eine zentrale Besonderheit von industriellen Verhandlungen ist jedoch, dass sie im Team geführt werden: „*Buying does appear to be a team effort.*“¹² Industrielle Verhandlungen sind damit Teamverhandlungen und bringen zusätzliche Gestaltungsherausforderungen mit sich. In diesem Zusammenhang gelangen Studien zu dem Ergebnis, dass zwischen dyadisch-personalen und Teamverhandlungen zentrale Unterschiede bestehen. In dyadisch-personalen Verhandlungsstudien erzielte Erkenntnisse lassen sich folglich nur begrenzt auf industrielle Verhandlungen übertragen.¹³

Umso erstaunlicher ist es daher, dass Verhandlungsteams in der Verhandlungsforschung bisher kaum explizit Aufmerksamkeit beigemessen wird, zumal Verhandlungsteams neben Einkaufs- bzw. Verkaufsverhandlungen in zahlreichen weiteren Situationen wie z.B. tarifpolitischen Verhandlungen zwischen Vorstand und Gewerkschaft, im Bereich der internationalen Beziehungen oder auch vor Gericht von Bedeutung sind.¹⁴ Bis auf einige wenige Ausnahmen finden sich jedoch keine wissenschaftlichen Arbeiten zu Teamverhandlungen.¹⁵ Folglich lässt sich ein klares Forschungsdefizit konstatieren.

Das Forschungsfeld industrieller Teamverhandlungen stellt eine Querschnittsdisziplin aus der Industriegütermarketingforschung, der Gruppen- und Teamforschung sowie der Verhandlungsforschung dar. Diese können erste Erkenntnisse und Hinweise zu einer adäquaten Herangehensweise an das Forschungsdefizit geben. Alle drei Disziplinen heben dabei die allgemeine Bedeutung der Teamzusammensetzung hervor und weisen direkte wie indirekte Wirkungsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Aspekten der Teamzusammensetzung und dem Ergebnis nach. So zeigt die Industriegütermarketingforschung beispielsweise in der Buying Center Analyse, dass die Zusammensetzung des Buying Centers ein zentraler Erfolgs-

¹⁰ „While hundreds of studies of negotiation behavior have been conducted only a few of these studies have attempted to explain the context of the negotiation process in an industrial selling context.“ (Alexander et al. (1994), S. 25).

¹¹ „Bargaining and negotiation are typically viewed in the research literature as two-person games, with a single person representing each party in the dispute.“ (Morgan/Tindale (2002), S. 44, vgl. auch Stephenson (1981), S. 180 und Nicosia/Wind (1977), S. 116).

¹² Bellizzi (1979), S. 219; vgl. auch Backhaus et al. (2008b), S. 365; Ancona et al. (1991), S. 155; Perdue (1989), S. 125 und Fahn (1972), S. 134. Nach Perdue (1989) werden knapp 80 % aller industriellen Verhandlungen im Team geführt (vgl. Perdue (1989), S. 125).

¹³ Vgl. O'Connor (1997a); Bornstein et al. (1989) und Insko et al. (1987).

¹⁴ Vgl. Halevy (2008), S. 1687 und Ancona et al. (1991), S. 155.

¹⁵ Für eine genaue Darstellung des Forschungsstands siehe Kapitel 2.3.1.

faktor darstellt.¹⁶ In der Gruppen- und Teamforschung formulieren u.a. Högl/Gemünden (2005c) im Vorwort ihrer Herausgeberschaft explizit die Forschungsfrage: „Auf welche Aspekte muss bei der Zusammensetzung von Teams besonders geachtet werden?“¹⁷ Und schließlich hebt auch die Verhandlungsforschung im Allgemeinen die Zusammensetzung der Verhandlungsparteien als zentralen Erfolgsfaktor von Verhandlungen hervor.¹⁸

Ein zentraler Gestaltungsparameter stellt dabei die Hierarchie dar. So misst sowohl die Wissenschaft, als auch die Praxis diesem Parameter im Allgemeinen eine große Bedeutung bei.¹⁹ Hierarchien werden als fester Bestandteil von Organisationen betrachtet und stellen eine formal legitimierte und objektive Einfluss- bzw. Machtgrundlage dar. Unterschiedliche Hierarchieebenen sind mit unterschiedlichen Rechten und Pflichten, aber ebenso mit unterschiedlichem Status und Prestige ausgestattet. Hierarchieebenen unterscheiden sich daher auch in ihrer Außenwirkung. Diese Faktoren beeinflussen das Verhalten und die Wirkung der einzelnen Hierarchieebenen in Verhandlungen mit anderen Parteien.²⁰

Besondere Bedeutung kommt dem Faktor Hierarchie daher auch im Kontext von Teamverhandlungen zu. So wird in industriellen Verhandlungen oftmals über technisch komplexe Gegenstände von hohem monetärem Wert verhandelt. Hierzu bedarf es unterschiedlicher Fach- wie auch Entscheidungskompetenzen und damit unterschiedlicher Hierarchieebenen. Diese verschiedenartigen hierarchischen Konstellationen beeinflussen zum einen die Interaktionen innerhalb des Teams und haben zum anderen die Interaktionen mit dem Verhandlungspartner. Beispielsweise übt die hierarchische Zusammensetzung in der Interaktion mit dem Verhandlungspartner immer eine gewisse Außenwirkung auf diesen aus. So kann ein Anbieter mittels dieses Gestaltungsparameters dem Verhandlungspartner z.B. die (Un-)Wichtigkeit eines Nachfragers bzw. des jeweiligen Beschaffungsprozesses signalisieren.

Vor diesem Hintergrund und dem aufgezeigten Forschungsdefizit stellt sich die Frage, in welcher Konstellation und damit in welcher hierarchischen Teamzusammensetzung ein Verhandlungsteam das optimale Ergebnis erzielt. Zielsetzung der Arbeit ist es folglich, *Verhandlungsteams hinsichtlich ihrer hierarchischen Zusammensetzung zu optimieren* und damit das bisher oftmals verschenkte Effektivitäts- und Effizienzpotenzial besser zu realisieren.²¹

Die Forschung zum Industriegütermarketing²² wie auch die Gruppen- und Teamforschung machen deutlich, dass es bei der Gestaltung der Teamzusammensetzung keinen für alle Situa-

¹⁶ Vgl. Bonoma (2006), S. 75; Lau et al. (1999), S. 574; Mattson (1988), S. 205; Lilien/Wong (1984), S. 1; Spekman/Stern (1979), S. 54 und Wind (1978b), S. 70.

¹⁷ Högl/Gemünden (2005c), o.S.; vgl. auch Sally/O'Connor (2004), S. 885; Berdahl (1998), S. 209; McGrath (1998), S. 256; Gladstein Ancona/Caldwell (1992), S. 321 und Terborg et al. (1976), S. 782.

¹⁸ Vgl. Brodt/Thompson (2001), S. 215; Levi (2001), S. 23 und Rangaswamy et al. (1989), S. 26.

¹⁹ Vgl. Leavitt (2005), S. 55; McGuinness (1991), S. 73; Jaques (1990), S. 129; Krüger (1985), S. 292; Bonoma et al. (1978), S. 61; Laurent (1978), S. 220-221 und Simon (1969), S. 87.

²⁰ Vgl. Bonoma et al. (1978), S. 61.

²¹ Folglich wird im Rahmen der Arbeit eine entscheidungsorientierte Zielsetzung verfolgt.

²² Gemeint sind hier insbesondere die Forschungsarbeiten zur Buying Center Analyse.

tionen allgemeingültigen „one best way“ geben kann.²³ Vielmehr muss eine differenziertere Perspektive eingenommen und die hierarchische Teamzusammensetzung vor dem Hintergrund des vorliegenden Kontexts analysiert und optimiert werden. Um die Zielsetzung der Optimierung von Verhandlungsteams hinsichtlich ihrer hierarchischen Zusammensetzung zu erreichen, muss daher zunächst untersucht werden, *durch welche Kontextbedingungen die Wirkung der hierarchischen Teamzusammensetzung auf das Verhandlungsergebnis beeinflusst wird*. Darauf aufbauend lautet die zentrale Forschungsfrage der Arbeit:

Wie muss die hierarchische Verhandlungsteanzusammensetzung in bestimmten Kontexten gestaltet werden, so dass ein optimales Verhandlungsergebnis erzielt wird?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfrage ist ein systematisches Vorgehen notwendig, das auf verschiedene Forschungsrichtungen zurückgreift.

²³ Zur Industriegütermarketingforschung vgl. Howard/Doyle (2006), S. 267; McWilliams et al. (1992), S. 43; Weitz (1981), S. 85; Bonoma/Zaltman (1978) S. 29; Kirsch/Kutschker (1978), S. 23; Fahn (1972), S. 97 und Robinson et al. (1967), S. 123. Zur Gruppen- und Teamforschung vgl. Hollenbeck et al. (2002), S. 599; Stewart/Barrick (2000), S. 145; Phills (1998), S. 248 und Klimoski/Jones (1995), S. 307.

1.2 Aufbau der Arbeit

Um die dargestellte Zielsetzung zu bearbeiten, wird die in Abbildung 1 dargestellte Struktur gewählt:

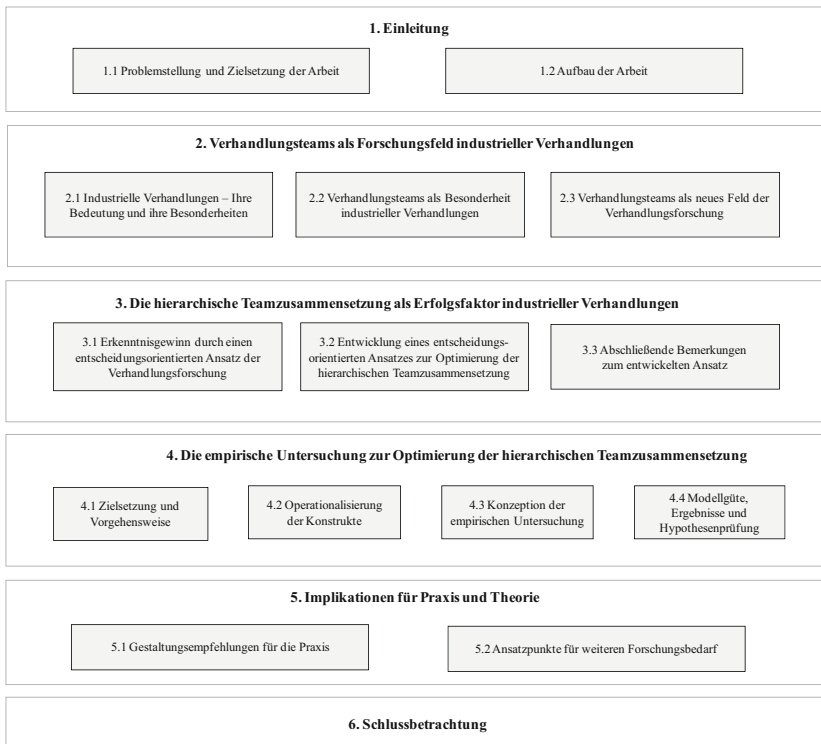


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

Bevor auf Verhandlungsteams näher eingegangen wird, werden zunächst einige Grundlagen von industriellen Verhandlungen aufgezeigt (Kapitel 2.1). Nach einer kurzen Darstellung der Relevanz von Verhandlungen im Rahmen industrieller Vermarktungsprozesse, soll ein konkretes Begriffsverständnis für industrielle Verhandlungen herausgearbeitet und die Besonderheiten industrieller Verhandlungen gegenüber anderen Verhandlungsarten abgebildet werden. Eine zentrale Besonderheit ist darin zu sehen, dass Verhandlungen auf Industriegütermärkten im Team geführt werden. Vor diesem Hintergrund wird in einem nächsten Schritt auf Verhandlungsteams und ihre Charakteristika näher eingegangen (Kapitel 2.2). Nach einer kurzen Klärung des Begriffsverständnisses und der Herausarbeitung der spezifischen Charakteristika von Verhandlungsteams in Abgrenzung zu anderen Teamarten wie auch in Abgrenzung zum Konstrukt des Buying Centers werden in einem zweiten Schritt Teamverhandlungen gegenüber anderen Verhandlungsformen abgegrenzt. Schließlich wird in einem dritten Schritt die

gegenüber Einzelverhandlungen – also dyadisch-personalen Verhandlungen – erhöhte Komplexität von Teamverhandlungen aufgezeigt und damit verbundene Vorteile wie auch Herausforderungen analysiert.

Aufbauend auf den Grundlagen zu Verhandlungsteams bzw. Teamverhandlungen wird in Kapitel 2.3 zunächst ein kurzer Überblick über den aktuellen Stand der Teamverhandlungsforschung gegeben (Kapitel 2.3.1). Nur vereinzelt lassen sich Arbeiten in diesem Bereich identifizieren. Verhandlungsteams stellen dabei ein „Querschnitts-Forschungsfeld“ aus den drei Disziplinen der Industriegütermarketingforschung, der Gruppen- und Teamforschung sowie der Verhandlungsforschung dar. Unter praktischer und wissenschaftlicher Relevanz sowie unter forschungsökonomischen Gesichtspunkten erscheint es sinnvoll, bei den Verhandlungspartnern und hierbei konkret der Teamzusammensetzung anzusetzen (Kapitel 2.3.2). Besondere Bedeutung bei Teamzusammensetzung ist dem Einflussfaktor Hierarchie und damit der hierarchischen Teamzusammensetzung beizumessen. Die Relevanz dieses Einflussfaktors wird in den Kapiteln 2.3.3 und 2.3.4 ausführlich dargestellt und begründet. Zentrale Zielsetzung der Arbeit ist daher die Optimierung von Verhandlungsteams unter Hierarchieaspekten.

Um diese Zielsetzung zu bearbeiten, wird in Kapitel 3 konzeptionell untersucht, wie sich industrielle Verhandlungsteams hierarchisch zusammensetzen sollten, um ein möglichst optimales Verhandlungsergebnis zu erzielen. Hierzu wird der entscheidungsorientierte Ansatz der Betriebswirtschaftslehre von *Heinen* (1971), der sich im Wesentlichen aus den vier Bestandteilen Zielforschung, Systematisierungsaufgabe, Erklärungsaufgabe und Gestaltungsaufgabe zusammensetzt, adaptiert. Der Ansatz wird in Kapitel 3.1 kurz dargestellt und anschließend auf die Verhandlungsforschung übertragen (Kapitel 3.2). Dabei wird auf die Erkenntnisse der Industriegütermarketingforschung, der Gruppen- und Teamforschung sowie der Verhandlungsforschung zurückgegriffen. Die Systemtheorie sowie der situative Ansatz der Organisationsforschung ergänzen die Basisdisziplinen. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen werden in einem ersten Schritt, der Zielforschung, die allgemeinen Ziele des Verhandlungsteams analysiert und konzeptionalisiert. Im zweiten Schritt, der Systematisierungsaufgabe, erfolgt die Konzeptualisierung der hierarchischen Teamzusammensetzung. Da die optimale Teamzusammensetzung in Abhängigkeit unterschiedlicher Verhandlungs- wie auch Unternehmenssituationen divergieren kann, sind situative Einflüsse im Erklärungsmodell zu berücksichtigen. Zusätzlich zu den Zielen bzw. Erfolgsgrößen und den Gestaltungsparametern sind deshalb in einem weiteren Schritt relevante situative Faktoren zu bestimmen. In der Folge kann die Spezifikation des Erklärungsmodells, in dem die Hypothesen zu den Wirkungszusammenhängen enthalten sind, vorgenommen werden. Kapitel 3 schließt mit einer kurzen Zusammenfassung der Ausführungen (Kapitel 3.3).

Auf Basis der Konzeptualisierung des Modells soll in Kapitel 4 die empirische Überprüfung des Erklärungsmodells erfolgen. Hierbei wird zunächst die genaue Zielsetzung der Untersuchung festgelegt und ein geeignetes Analyseverfahren ermittelt (Kapitel 4.1). Diese Betrachtung

tung macht deutlich, dass die Kausalanalyse als sinnvoll erscheint. Aufgrund des explorativen Charakters der Studie wird ein kovarianzbasierter Ansatz gewählt. Der Auswahl des Verfahrens folgt die Operationalisierung der latenten Variablen des Untersuchungsmodells (Kapitel 4.2). Hierauf aufbauend wird die Konzeption der empirischen Untersuchung vorgestellt und die Stichprobe charakterisiert (Kapitel 4.3). In Kapitel 4.4 werden schließlich die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Dabei erfolgen zunächst eine Bestandsaufnahme der in der Praxis auftretenden hierarchischen Teamzusammensetzungen sowie die Überprüfung der Gütemaße des Modells. Schließlich kann mit Vorliegen der empirischen Ergebnisse die Hypothesenprüfung und damit die Überprüfung des Erklärungsmodells vorgenommen werden. Dabei werden sowohl die direkten Wirkungsbeziehungen zwischen der hierarchischen Teamzusammensetzung und den Erfolgsgrößen wie auch die moderierenden Wirkungen der situativen Faktoren untersucht.

Auf den Erkenntnissen der empirischen Untersuchung aufbauend wird in Kapitel 5 ein Entscheidungsmodell zur konkreten praktischen Hilfestellung entwickelt werden (Kapitel 5.1). Darüber hinaus werden Ansatzpunkte für weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Teamzusammensetzung im Speziellen sowie der Teamverhandlungsforschung im Allgemeinen identifiziert (Kapitel 5.2).

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse (Kapitel 6).

2 Verhandlungsteams als zentrales Forschungsfeld industrieller Verhandlungen

2.1 Zur Bedeutung von Verhandlungen und ihren Besonderheiten in industriellen Vermarktungsprozessen

Verhandlungen sind ein allgegenwärtiges Phänomen.²⁴ Auch wenn man es oftmals nicht bewusst wahrnimmt, verhandelt man in unterschiedlichsten Situationen mit unterschiedlichsten Partnern: Sei es im Privaten mit dem (Ehe-)Partner, Kindern, Nachbarn, Freunden, Fremden etc. oder im Beruf mit Kollegen, Vorgesetzten, Untergebenen, Lieferanten, Kunden oder Personen sonstiger Organisationen. *Eliashberg et al.* (1994) systematisieren auf Basis ihrer Analyse der Verhandlungsliteratur die unterschiedlichen Verhandlungssituationen und differenzieren zwischen folgenden fünf Verhandlungsformen:²⁵ (1) Marketing-Verhandlungen (d.h. Kauf- und Verkaufsverhandlungen)²⁶, (2) Politische Verhandlungen, (3) Tarifpolitische und Gehaltsverhandlungen, (4) Gerichtsverhandlungen sowie (5) Interpersonelle Verhandlungen.

Wenngleich sich in den Verhandlungsformen unterschiedlich viele Parteien von unterschiedlicher Art gegenüber stehen, die über unterschiedliche Gegenstände in unterschiedlicher Form, Intensität, Länge und Häufigkeit verhandeln,²⁷ weisen alle dieselben konstitutiven Merkmale auf. Denn obwohl sich in der Verhandlungsforschung – nicht zuletzt aufgrund der Multidisziplinarität des Forschungsfelds – keine einheitliche Definition des Verhandlungsbegriffs findet und die Autoren bei ihren Definitionen unterschiedliche Ansatzpunkte und Fokusse wählen, lassen sich dennoch verbindende Elemente identifizieren. So ist der Ausgangspunkt aller Verhandlungen eine Form von *Ressourcenbegrenztheit* – sei es von Geld, Zeit, Personal, Material, Know-how o.ä. – und damit verbunden eine ungleiche Verteilung dieser Ressourcen.²⁸ Verfügt ein Akteur über nicht ausreichend viel von einer bestimmten Ressource, tauscht er diese gegen andere Ressourcen. Folglich stellt eine Verhandlung immer einen *Austauschprozess* zwischen zwei oder mehr Akteuren dar.²⁹ Da die Akteure auf die jeweiligen Ressourcen des anderen und damit den Austausch der Ressourcen angewiesen sind bzw. sich durch einen erfolgreichen Verhandlungsabschluss besserstellen, befinden sich die Akteure in einem gegenseitigen *Abhängigkeitsverhältnis*.³⁰ Dies impliziert, dass beide Parteien ein Interesse an einem erfolgreichen Verhandlungsausgang haben. Es existiert grundsätzlich also ein *Einigungspotenzial*. Allerdings bestehen seitens der Verhandlungsparteien unterschiedliche

²⁴ Ben-Yoav/Pruitt (1984) bezeichnen Verhandlungen als „ubiquitous phenomenon, occurring in all social relationships“ (Ben-Yoav/Pruitt (1984), S. 283).

²⁵ Vgl. Eliashberg et al. (1994), S. 6.

²⁶ Hierbei beziehen sich Ben-Yoav/Pruitt (1984) ausschließlich auf industrielle Verhandlungen, d.h. Verhandlungen, die zwischen zwei Organisationen geführt werden (vgl. Eliashberg et al. (1994), S. 7).

²⁷ Zur Differenzierung von Verhandlungsformen siehe Voeth/Herbst (2009), S. 6.

²⁸ Vgl. Bacharach/Lawler (1981), S. 39; Carlisle/Leary (1981), S. 165; Rubin/Brown (1975), S. 10 und Cross (1969), S. 3.

²⁹ Vgl. Wall Jr./Blum (1991), S. 275.

³⁰ Vgl. Lax/Sebenius (1986), S. 7; Bacharach/Lawler (1981), S. 39 und Rubin/Brown (1975), S. 7.

Präferenzen bezüglich der konkreten Einigung und damit wie die Ressourcen ausgetauscht werden sollen. Wären sich die Parteien von vornherein einig, so müssten sie nicht miteinander verhandeln. Ein fundamentales Element aller Verhandlungen ist daher im *Präferenzkonflikt* zu sehen, der zwischen den Verhandlungsakteuren besteht.³¹ Die zentrale Herausforderung des Verhandlungsprozesses ist es, die Diskrepanzen zwischen den Präferenzen möglichst weitgehend zu lösen, indem eine für alle Parteien zufriedenstellende Lösung gefunden und somit eine Einigung erzielt wird. Derartige Lösungen stellen das Ergebnis mehr oder weniger harter und langwieriger *Interaktionsprozesse*³² zwischen den Verhandlungsparteien dar. In diesen werden solange Angebote und Gegenangebote ausgetauscht, bis eine Einigung erzielt oder aber die Verhandlung abgebrochen wird. Die beteiligten Parteien versuchen dabei, unter der Verfolgung und Anwendung distributiver und/oder integrativer Strategien und Taktiken,³³ Angebote durchzusetzen, die ihren Präferenzen möglichst umfassend gerecht werden. Neben dem Austausch sachlicher Informationen können auch Belohnungen, Bestrafungen, Drohungen, Lügen und andere Formen und Versuche der Beeinflussung eingesetzt werden. Ziel des interaktiven Prozesses ist aber immer das Erreichen einer Einigung über den Austausch der Verhandlungsgegenstände.³⁴ Gelingt es den Parteien in der gemeinsamen Interaktion nicht, eine Lösung zu finden, bei der beide Parteien ihre Präferenzen ausreichend berücksichtigt sehen, kommt es zum Verhandlungsabbruch. Der Interaktionsprozess zwischen den Verhandlungsparteien stellt damit das zentrale Element von Verhandlungen dar.

Verhandlungen gleich welcher Verhandlungsform weisen folglich folgende sechs Merkmale auf: (1) Ressourcenbegrenztheit, (2) Abhängigkeitsverhältnis, (3) Austauschprozess, (4) Einigungspotenzial, (5) Präferenzkonflikt und (6) Interaktionsprozess. Demnach liegen Verhand-

³¹ Vgl. Bazerman (2002), S. 112; Carnevale/Pruitt (1992), S. 532; Bazerman et al. (1988), S. 195; Bazerman/Caroll (1987), S. 248 und Hammer (1980), S. 21.

³² Schoch (1969) definiert den Begriff der sozialen Interaktion als eine „Folge von sinngemäß aufeinander bezogenen und aneinander orientierten verbalen und nicht verbalen Handlungen (Aktionen) von zwei oder mehreren Individuen“. (Schoch (1969), S. 94; vgl. auch Gemünden (1988), o.S.).

³³ Weitgehend durchgesetzt hat sich in der Literatur die Unterscheidung zwischen distributiven und integrativen Verhandlungselementen. Distributive Verhandlungen sind dadurch gekennzeichnet, dass die Verhandlungsmasse unveränderlich ist. Es handelt sich somit um Nullsummenspiele. Jeder zusätzliche Gewinn der einen Verhandlungspartei bedeutet einen Verlust der anderen. Distributive Verhandlungen werden daher auch als „*Win-Lose-Verhandlungen*“ bezeichnet (vgl. Raiffa (2005), S. 33; Thompson (2005), S. 71; Walton/McKersie (1991), S. 4 und Bazerman/Lewicki (1985), S. 4). Bei integrativen Verhandlungen ist die Verhandlungsmasse hingegen variabel und kann vergrößert werden, weshalb sie auch „*Win-Win-Verhandlungen*“ genannt werden (vgl. Raiffa (2005), S. 131; Raiffa et al. (2002), S. 96 und Walton/McKersie (1991), S. 5). Es gibt somit Verhandlungslösungen, die zu einer Besserstellung beider Verhandlungsparteien führen. In der Praxis bestehen Verhandlungen dabei in der Regel aus distributiven wie auch integrativen Verhandlungselementen (vgl. Bazerman et al. (1988), S. 204). Verfolgen die Verhandlungsparteien dabei primär distributive Strategien, die auch als kompetitive Strategien bezeichnet werden, so geht es ihnen darum, den eigenen Anteil an der Verhandlungsmasse zu vergrößern. Charakteristisch hierfür sind das Beharren auf der eigenen Position, Informationszurückhaltung, -filterung oder auch -verfälschung sowie Drohungen und negative Emotionen. Integrative Strategien, auch kooperative Strategien genannt, sollen hingegen den gemeinsamen Gesamtgewinn vergrößern. Hier steht die Generierung einer für beide Seiten zufriedenstellenden Problemlösung im Vordergrund. Dazu werden umfassende Informationen ausgetauscht und verschiedene Lösungen diskutiert. (vgl. Olekalns et al. (2003), S. 193-194; Spangle/Isenhardt (2003), S. 14; Keough (1992), S. 115; Pruitt (1981), S. 173; Thompson (1991), S. 162 und 170 und Walton/McKersie (1991), S. 137-139).

³⁴ Vgl. Valley et al. (1995), S. 75.

lungen immer dann vor, wenn zwei oder mehr voneinander abhängige Parteien aufgrund einem Mangel an verfügbaren Ressourcen miteinander interagieren, um ihre stellenweise konfliktären Präferenzen durch Austausch von Angeboten und Informationen soweit zu überwinden, dass eine Einigung über den Ressourcenaustausch erzielt wird, die zu einer Verbesserung ihrer Situation führt.

Diese Darstellung der zentralen Verhandlungscharakteristika verdeutlicht, dass Verhandlungen trotz ihrer Vielfältigkeit und Unterschiedlichkeit über einen gemeinsamen, konstitutiven Kern verfügen. Da es sich hierbei um Eigenschaften handelt, die in unterschiedlichen Kontexten zunehmend von Bedeutung sind, weist die Darstellung darüber hinaus auf die hohe und weiter steigende Bedeutung von Verhandlungen in unterschiedlichen Bereichen hin. Von zentraler Bedeutung sind Verhandlungen dabei vor allem im Industriegütermarketing. So werden industrielle Leistungen, wie auch die entsprechende Gegenleistung, oftmals erst im Rahmen individueller Verhandlungsprozesse zwischen Anbieter und Nachfrager spezifiziert.³⁵ Um die wechselseitige Beeinflussung und Abhängigkeit der beiden Marktparteien erfassen zu können, müssen die Entscheidungen und Handlungen von Anbieter und Nachfrager folglich simultan betrachtet werden.³⁶ Anbieter und Nachfrager richten ihr Verhalten an der vorangegangenen Aktion der jeweils anderen Marktseite aus und beeinflussen sich somit in ihrem Verhalten. Allerdings ist die gegenseitige Beeinflussung und damit die Relevanz von Verhandlungen nicht bei allen Vermarktungsprozessen gleich stark ausgeprägt. So sind Verhandlungen basierend auf der Typologisierung industrieller Vermarktungsprozesse von Backhaus (1997), dem *Geschäftstypenansatz*, in den vier Geschäftstypen von unterschiedlicher Bedeutung. In den Geschäftstypen Projekt- und Systemgeschäft, bei denen es sich um weitgehend standardisierte Leistungen handelt, ist von einer eher geringen Interaktion auszugehen. Jedoch wird auch hier über Rabatte, Finanzierungsformen u.ä. verhandelt. Eine wesentlich bedeutendere Rolle spielen Verhandlungen aber im Anlagen- und Zuliefergeschäft, bei denen der Anbieter nicht den anonymen Markt, sondern den einzelnen Kunden fokussiert und individualisierte Leistungen anbietet. Aufgrund der Spezifität dieser Leistungen gibt es keine festen Marktpreise für vergleichbare Leistungen. Die Preise, wie auch die konkrete Leistung, müssen vielmehr individuell ausgehandelt werden, was angesichts des nicht selten beachtlichen Beschaffungswerts sowohl beim Anbieter als auch beim Nachfrager zu erheblicher Unsicherheit führt.³⁷

Geschäftstypenübergreifend nehmen Verhandlungen an Bedeutung zu. Zurückzuführen ist dies nicht zuletzt auf einen gesteigerten Koordinationsaufwand zwischen den Unternehmen,

³⁵ Vgl. Novemsky/Schweitzer (2004), S. 186; Backhaus (1983), S. 90 und Pennington (1968), S. 255.

³⁶ Für die Erklärung industrieller Beschaffungsprozesse erscheinen die im Konsumgütermarketing vorherrschenden S(O)R-Modelle daher nur bedingt geeignet. Der industrielle Nachfrager reagiert nicht nur mit Kauf oder Nicht-Kauf, vielmehr ist er selbst agierendes Element im Kaufprozess (Vgl. Schröder (1993), S. 170-171; Backhaus (1992), S. 779-780; Müller (1983), S. 631-633; Bonoma/Johnston (1978), S. 214-215; Bonoma et al. (1978), S. 53 und Håkansson/Östberg (1975), S. 114).

³⁷ Vgl. Sandstede (2010), S. 4 und Voeth/Rabe (2004), S. 1017.

für den strukturelle Koordinationsformen nicht geeignet sind.³⁸ So führt die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen zu immer differenzierteren und damit zunehmend länger werdenden Wertschöpfungsketten. Damit verbunden ist ein gesteigerter Bedarf an unternehmensübergreifender Koordination, da mehr Organisationen an der Wertschöpfungskette einer Leistung beteiligt sind.³⁹ Weitere Gründe für die gestiegene und weiter steigende Bedeutung industrieller Verhandlungen sehen *Neale/Bazerman* (1992) in der Globalisierung, der Umstrukturierung von Firmen sowie einer wachsenden Bedeutung des industriellen Dienstleistungssektors.⁴⁰

Verhandlungen als situatives Koordinationsinstrument kommt somit eine zentrale und zunehmend größer werdende Bedeutung auf Industriegütermärkten zu. Angesichts der immensen praktischen Bedeutung sollten Verhandlungen ein zentrales Aufgabenfeld der Industriegütermarketingforschung darstellen.⁴¹ Bisher wurde dieses Forschungsfeld allerdings nur wenig systematisch bearbeitet.⁴² Dies erscheint vor dem Hintergrund, dass sich auch die Wissenschaft einig ist, dass industrielle Verhandlungen von zentraler Bedeutung sind, umso erstaunlicher.⁴³ Dennoch finden sich bisher nur wenige Studien zu industriellen Verhandlungen.⁴⁴ Um Verhandlungspraktikern Hilfestellung bei der Optimierung ihres Verhandlungserfolgs geben zu können, sind derartige Studien aber zwingend notwendig. Aufgabe der Industriegütermarketingforschung sollte es daher zukünftig verstärkt sein, Erklärungsansätze für industrielle Verhandlungen zu liefern.

Dies setzt jedoch ein grundlegendes Verständnis von industriellen Verhandlungen voraus. Aufbauend auf dem allgemeinen Verständnis von Verhandlungen gilt es daher, ein Verständnis von industriellen Verhandlungen und ihren Besonderheiten zu schaffen. Nur wenn diesen Besonderheiten Rechnung getragen wird, können aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen und adäquate Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Nach *Graham* (1987), einem Vertreter der sozialpsychologischen Verhandlungsforschung, ergibt sich das *Verhandlungsergebnis* als Funktion der Eigenschaften der *Verhandlungssituation* (bestehend aus situativen Kontext und Verhandlungskontext), der *Verhandlungsparteien* sowie des *Verhandlungsprozesses*.⁴⁵ Auf dieser Unterscheidung aufbauend soll zur Analyse

³⁸ Vgl. Backhaus et al. (2010), S. 152.

³⁹ Vgl. Frauendorf et al. (2007), S. 8 und Atkin/Rinehart (2006), S. 48.

⁴⁰ Vgl. Neale/Bazerman (1992), S. 157-158.

⁴¹ Vgl. Westbrook (1996), S. 283.

⁴² „We know too little about the determinants of interorganizational negotiation outcomes to provide a foundation upon which to structure meaningful training programs.“ (Graham (1987), S. 164).

⁴³ Vgl. Schoop et al. (2008), S. 137; Alexander et al. (1994), S. 25; Perdue/Summers (1991), S. 175; Reeder et al. (1991), S. 522; Dion/Banting (1988), S. 43; Clopton (1984), S. 39 und Naumann et al. (1984), S. 114.

⁴⁴ Vgl. Perdue et al. (1986), S. 171. Studien, die industrielle Verhandlungen und ihre Besonderheiten als Anlagegegenstand haben, sind u.a. Herbst et al. (2010); Sandstede (2010); Schwarz et al. (2010); Voeth/Schwarz (2010); Wilken et al. (2010); Backhaus et al. (2008b); Barisch/Voeth (2008); Herbst et al. (2008b); Herbst/Voeth (2008); Schoop et al. (2008); Voeth/Sandstede (2008); Geiger (2007); Herbst (2007); Alexander et al. (1994); Schröder (1993); Alexander et al. (1991); Graham (1987); Perdue (1989); Dion/Banting (1988); Koch (1987); Perdue et al. (1986); Clopton (1984) und Backhaus (1983).

⁴⁵ Vgl. Agndal (2007), S. 9 und Graham (1987), S. 163.