

---

# Das Performance-Ziel-Dilemma in Business-Verhandlungen – Wie können Unternehmen die Ziel-Ausrichtung ihrer Verhandlungsakteure optimieren?



*Uta Herbst und Maximilian Ortmann*

Business-Verhandlungen; Zielsetzung, Ziel-Ausrichtung, Performance-Ziele, Lern-Ziele, situative Einflussfaktoren

*Business negotiations; goal setting, goal orientation, performance goals, learning goals, situational factors*

Welches Ergebnis Akteure in Verhandlungen anstreben, hängt stark von ihrer Ziel-Ausrichtung ab. Eine Lern-Ziel-Ausrichtung (LZA) führt im Gegensatz zu einer Performance-Ziel-Ausrichtung (PZA) dazu, dass Verhandlungsakteure Ergebnisse finden können, die sowohl den eigenen, als auch den gemeinsamen Verhandlungserfolg beider Parteien steigern. Die vorliegende Studie hat sich daher zum Ziel gesetzt zu untersuchen, wie Unternehmen die Ziel-Ausrichtung ihrer Verhandlungsakteure beeinflussen können. Die Ergebnisse zeigen, dass situative Rahmenfaktoren von Business-Verhandlungen einen differenzierten Einfluss auf die LZA und PZA haben können und Unternehmen diese Rahmenfaktoren deshalb bewusst steuern müssen, um die LZA ihrer Verhandlungsakteure zu steigern und bessere Ergebnisse zu erzielen.

*The kind of outcome negotiators pursue greatly depends on the negotiators' goal orientation. A learning goal orientation (LGO), as opposed to a performance goal orientation (PGO), leads to the ability of negotiators to find solutions that increase both their own and the joint negotiation outcome. Therefore, the goal of our study is to analyze how companies can influence the goal orientation of their negotiators. The results show that situational factors of business negotiations can have a differentiated influence on LGO and PGO, which is why companies must control these situational factors in order to increase the LGO of their negotiators and thus increase outcomes.*

## 1. Einleitung

Eines der wichtigsten Erkenntnisse der Verhandlungsforschung ist die Feststellung, dass Verhandlungen häufig keine Nullsummenspiele sind, sondern teilweise ein variables Win-Set haben. Das bedeutet, dass der Gewinn einer Verhandlungspartei nicht automatisch mit einem Verlust der anderen Verhandlungspartei einhergeht (Win-Lose), sondern durch integratives Verhandeln Lösungen gefunden werden können, die beiden Verhandlungsparteien gleichzeitig eine Gewinnsteigerung ermöglichen (Win-Win) (Pruitt 1981; Neale/Bazerman

1991; *Harinck et al.* 2000). Wie gut Verhandlungsakteure dieses Win-Win-Potenzial ausnutzen, hängt stark von der individuellen Ziel-Ausrichtung der Verhandlungsakteure ab. Die Ziel-Ausrichtung bestimmt, wie Individuen Aufgaben und Ziele wahrnehmen, interpretieren und Lösungsansätze definieren. Sie wird dabei sowohl durch die Persönlichkeit des Individuums als auch durch situative Einflüsse bestimmt (Dweck 1986; Dweck/Leggett 1988). Beispielsweise können sogenannte Lern-Ziele<sup>1</sup> die Ziel-Ausrichtung eines Verhandlungsakteurs dahingehend bestärken, dass sie den Fokus ihrer Verhandlung und das Ziel ihres Handelns nicht auf das reine Outcome, sondern auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Strategien zur Erfüllung ihrer Aufgabe legen (Winters/Latham 1996; Seijts et al. 2004). Diese sogenannte Lern-Ziel-Ausrichtung (LZA) fördert in der Folge sowohl den Austausch von Informationen zwischen den Verhandlungsparteien, als auch die Berücksichtigung der gegenseitigen Interessen (Dweck 1986) und führt dazu, dass integratives Win-Win-Potenzial besser identifiziert werden kann (Elliott/Harackiewicz 1994; Van-deWalle et al. 1999; Cellar et al. 2011). Verhandlungsakteuren mit einer LZA gelingt es also besser, Verhandlungslösungen zu finden, die sowohl den individuellen, als auch den gemeinsamen Verhandlungserfolg steigern (Pruitt 1981; Thompson/Hrebec 1996; Weingart et al. 2004; Kray/Haselhuhn 2007).

Betrachtet man die Leistungsanforderungen von Unternehmen an ihre Verhandlungsakteure, ist es jedoch fraglich, wie Lern-Ziele in Business-Verhandlungen effektiv und effizient umgesetzt werden können (Tasa et. al 2013). Da Unternehmen in der Regel profitorientiert arbeiten, werden in ergebnisorientierten Business-Verhandlungen vorrangig Performance-Ziele<sup>2</sup> eingesetzt (Werani 2012). Diese machen den Verhandlungserfolg quantifizierbar und messbar für Unternehmen (Chowdhury 1993; Thompson 1995) und ermöglichen einen Soll-Ist-Vergleich der Zielerreichung im Rahmen des Controllings. Dadurch helfen sie dem Verhandlungsführenden auch seine Motivation aufrecht zu erhalten und die Durchsetzungsfähigkeit zu stärken (Locke/Latham 1990). Durch den starken Fokus auf den Outcome und das Erreichen eines vorgegebenen Performance-Werts unterliegen die Verhandlungsparteien allerdings eher einer Performance-Ziel-Ausrichtung (PZA) (Kaatz-Navon/Goldschmidt 2009). Diese führt dazu, dass die Verhandlungsakteure die Gewinnmasse eher als fix betrachten und potenzielle Win-Win-Lösungen aus den Augen verlieren (Huber/Neale 1987; Kanfer/Ackerman 1989; Kaatz-Navon/Goldschmidt 2009; Tasa et al. 2013). Dadurch werden die eigentlichen Vorteile von Performance-Zielen überlagert und obsolet.

Unternehmen befinden sich also gewissermassen in einem Performance-Ziel-Dilemma: Einerseits müssen sie Performance-Ziele setzen, um die Performance ihrer Verhandlungsakteure messen und steuern zu können. Andererseits bewirkt das Setzen von Performance-

<sup>1</sup> Lern-Ziele (Learning Goals) werden von anderen Autoren auch als Task-Goals (Nicholls 1984), Mastery-Goals (Barron/Harackiewicz 2001), Intrinsic-Goals (Pintrich/Garcia 1991) und Process-Goals (Katz-Navon/Goldschmidt 2009) beschrieben. Dieser Konvention folgend, wird in der vorliegenden Studie die Definition dieser Dimension genutzt, aber weiter als Lern-Ziel (Learning Goal) bezeichnet, da dies den Kontext dieser Studie am besten widerspiegelt.

<sup>2</sup> Performance-Ziele (Performance-Goals) werden in der Literatur auch als Ego-Goals (Nicholls 1984), Ability-Goals (Ames/Archer 1988), Relative-Ability-Goals (Midgley et al. 1998), Extrinsic-Goals (Pintrich/Garcia 1991) und Outcome-Goals (Katz-Navon/Goldschmidt 2009) bezeichnet. Dieser Konvention folgend, wird in der vorliegenden Studie die Definition dieser Dimension genutzt, aber weiter als Performance-Ziel (Performance-Goal) bezeichnet, da dies den Kontext dieser Studie am besten widerspiegelt.

Zielen eine PZA bei den Verhandlungsakteuren, die wiederum, das Verständnis einer Verhandlung als Nullsummenspiel verstärkt (Dweck/Leggett 1988; Dweck 1999) und daher im Gegensatz zu einer LZA oft zu schlechteren Verhandlungsergebnissen führt (VandeWalle et al. 1999; Kray/Haselhuhn 2007; Payne et al. 2007; Katz-Navon/Goldschmidt 2009; Cellar et al. 2011).

Da Verhandlungen einen signifikanten Einfluss auf den Gesamtprofit eines Unternehmens haben (Graham 1986; Balakrishnan/Eliashberg 1995), sollten diese in jedem Fall versuchen, ihre Verhandlungsperformance zu verbessern. Folglich wären für Unternehmen Ansätze interessant, wie sie zwar Performance-Ziele setzen, aber gleichzeitig die LZA ihrer Verhandlungsakteure stärken können. Denn nur so kann Unternehmen geholfen werden aus dem Performance-Ziel-Dilemma auszubrechen und den nachgewiesenen Erfolg der LZA abzuschöpfen, ohne dabei auf die positiven Effekte der Performance-Ziele verzichten zu müssen.

Obwohl die Literatur sehr viele Untersuchungen zur Ziel-Ausrichtung anbietet, wurde bisher vor allem der „interne“ und damit schwer veränderbare Einfluss der Persönlichkeit eines Individuums auf die Ziel-Ausrichtung analysiert (Cellar et al. 2011). Ob es jedoch neben den Verhandlungszielen weitere situative Faktoren gibt, die auf die Ziel-Ausrichtung von Verhandlungsakteuren einwirken, wurde bisher nur in sehr geringem Masse untersucht (Button et al. 1996). Die vorliegende Studie hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, zu untersuchen, ob und in welchem Masse situativ-organisationale Rahmenbedingungen von Business-Verhandlungen einen Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung von Verhandlungsakteuren haben. Um dies zu überprüfen, wird in einem ersten Schritt das Konstrukt der Ziel-Ausrichtung beschrieben. Anschliessend werden die wichtigsten Rahmenbedingungen, unter denen Verhandlungen im Businesskontext stattfinden, ermittelt und analysiert, inwiefern diese einen Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung haben. Im Rahmen der Diskussion wird abschliessend beleuchtet, wie diese Einflussfaktoren von Unternehmen genutzt werden können, um die Ziel-Ausrichtung der Verhandlungsakteure dahingehend zu beeinflussen, dass sie trotz der Vorgabe von Performance-Zielen eine starke LZA haben. Nur so kann eine Lösung für das Performance-Ziel-Dilemma in Business-Verhandlungen gefunden werden.

## 2. Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Ziel-Ausrichtung

Das Konstrukt der Ziel-Ausrichtung stammt aus der Motivationslehre (Atkinson 1964) und erklärt aus sozial-kognitiver Perspektive, wie Individuen Aufgaben und Ziele wahrnehmen, interpretieren und Lösungsansätze definieren (Dweck 1986; Dweck/Leggett 1988). Verhandlungen sind Entscheidungsprozesse zwischen mindestens zwei Parteien, die unterschiedliche Interessen verfolgen, um über ein oder mehrere Austauschobjekte eine Einigung zu erzielen (Pruitt 1981). Da die Akteure in Verhandlungen motiviert sind Vorgaben und Ziele zu erfüllen und ein spezifisches Ergebnis zu erreichen, ist die Ziel-Ausrichtung auch für die Verhandlungsforschung von enormer Bedeutung. Denn so kann ergründet werden, wie Individuen an eine Verhandlung herangehen, wie sich Einflussfaktoren auf diese Herangehensweise auswirken und wie sich Individuen schlussendlich in der Verhandlung verhalten. Umso überraschender ist es, dass das Konstrukt der Ziel-Ausrichtung bis-

her kaum in der Verhandlungsforschung angewandt wurde (Kray/Haselhuhn 2007; Kray et al. 2009; Tasa et al. 2013).

Aus der Motivationslehre ist bekannt, dass die Ziel-Ausrichtung in zwei grundsätzliche Orientierungen aufgeteilt werden kann – die Lern-Ziel-Ausrichtung und die Performance-Ziel-Ausrichtung (Dweck 1986; Dweck/Leggett 1988; Button et al. 1996). Die Lern-Ziel-Ausrichtung befasst sich mit der Selbstwahrnehmung von Kompetenz und Können, also der bewussten Entwicklung von Fähigkeiten. Die Performance-Ziel-Ausrichtung beschäftigt sich hingegen mit Fremdwahrnehmung von Kompetenz und Können, also der Demonstration von Fähigkeiten im Vergleich zu anderen. Teilweise werden diese beiden Ziel-Ausrichtungen in der Literatur noch jeweils in *Versuch* (approach) und *Vermeidung* (avoidance) unterteilt (Elliot/McGregor 2001; Noordzij et al. 2013). Hierbei wird differenziert, ob die jeweilige Ziel-Ausrichtung aus dem *Versuch* resultiert, Stärke gegenüber anderen zu zeigen (PZA) bzw. Vorteile durch die Entwicklung von Fähigkeiten zu erlangen (LZA). Oder, ob die jeweilige Ziel-Ausrichtung aus der *Vermeidung* von Fehlern (PZA) bzw. dem Verlust von Kompetenzen (LZA) röhrt.

In der Literatur gibt es sehr unterschiedliche Ansätze und Erkenntnisse darüber, in welchem Verhältnis LZA und PZA zueinanderstehen. Lange Zeit wurde die Ziel-Ausrichtung als eindimensionales Kontinuum betrachtet, mit einer starken LZA auf der einen und einer starken PZA auf der anderen Seite (Diener/Dweck 1978; Diener/Dweck 1980; Ames/Archer 1987). Demnach haben Individuen entweder eine (starke) PZA oder eine (starke) LZA. Eine Variante, in der beide Ziel-Ausrichtungen vorhanden und mehr oder weniger stark ausgeprägt sind, war nicht existent. Dem Gegenüber sind andere Forscher zu der Erkenntnis gelangt, dass die beiden Ausprägungen der Ziel-Ausrichtung positiv (Nicholls et al. 1985) bzw. negativ korrelieren (Nicholls et al. 1990) oder völlig unabhängig voneinander sein können (Thorkildsen 1988; Nicholls et al. 1989; Button et al. 1996). Zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage, ob situativ-organisationale Rahmenbedingungen von Business-Verhandlungen einen (differenzierten) Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung von Verhandlungsakteuren haben, muss zunächst überprüft werden, wie das Verhältnis von LZA und PZA ist.

**Forschungsfrage 1: Stehen LZA und PZA in einem konkurrierenden, sich bedingenden oder unabhängigen Verhältnis zueinander?**

## 2.2 Persönlichkeitsmerkmale und situative Faktoren

Welche Ziel-Ausrichtung Individuen haben, wird sowohl durch die jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale festgelegt (engl. „trait“), als auch durch situative Faktoren beeinflusst (engl. „state“) (Button et al. 1996; Colquitt/Simmering 1998).

Dweck/Leggett (1988) haben festgestellt, dass jedes Individuum implizite Vorstellungen („Implicit Beliefs“) über seine Persönlichkeit und die Umwelt, die es umgibt, hat (trait) und dass diese als Prädiktoren für deren jeweilige Ziel-Ausrichtung wirken. So sehen Individuen mit festen Vorstellungen und Theorien die Welt und deren Eigenschaften als fix und unveränderbar. Dementsprechend sehen diese Individuen auch ihre Fähigkeiten als angeboren und festgelegt, sodass sie sich bei der Bewältigung von Aufgaben auf das Demonstrieren ihrer Fähigkeiten konzentrieren (Nicholls 1984; Martocchio 1994). Individuen mit variablen Vorstellungen sehen die Welt und deren Eigenschaften hingegen als veränderbar und entwicklungsfähig. Folglich erachten diese Individuen ihre Fähigkeiten als Qualität,

die durch Lernen, Übung und Erfahrung verbessert werden können (Dweck/Leggett 1988). Übertragen auf Verhandlungen würde dies bedeuten, dass sich Verhandlungsakteure mit einer festen Vorstellung auf das Erreichen eines bestimmten (ggf. vorgegebenen) Ergebnisses fokussieren und dieses bestmöglich erreichen wollen (Performance-Ziel-Ausrichtung). Wohingegen Verhandlungsakteure mit einer variablen Vorstellung davon ausgehen, dass es verschiedene potenzielle Resultate gibt, für welche sie durch das Entwickeln von Strategien und das Verbessern ihrer Fähigkeiten versuchen, das optimale zu erreichen (Lern-Ziel-Ausrichtung).

Neben den Persönlichkeitsmerkmalen und impliziten Vorstellungen eines Individuums, wird die Ziel-Ausrichtung auch durch situative Faktoren beeinflusst (state). Demnach suchen Individuen zur Lösung neuer Aufgaben nach Signalen und Hinweisen aus ihrer unmittelbaren Umgebung, welche die Individuen dahingehend beeinflussen können eine spezifische Ziel-Ausrichtung zu entwickeln (Dweck/Leggett 1988). Neben dem Zusammenhang zwischen der Zielsetzung (Lern-Ziele vs. Performance-Ziele) und der Ziel-Ausrichtung, wurden in der Literatur bisher kaum situative Einflussfaktoren auf die Ziel-Ausrichtung untersucht. *Button et. al* (1996) haben aber zumindest herausgefunden, dass das Alter negativ mit der PZA und die Durchschnittsnote im Studium positiv mit der LZA korrelieren. Das Geschlecht hingegen steht in keinem Zusammenhang mit LZA oder PZA.

In der Praxis können Unternehmen aber kaum auf die Persönlichkeit ihrer Mitarbeiter bzw. Verhandlungsakteure, noch auch auf die bereits benannten situativen Faktoren Einfluss nehmen. Anhand der speziellen Merkmale von Business-Verhandlungen müssen also weitere situative Faktoren gefunden werden, die einen Einfluss auf Ziel-Ausrichtung haben und die LZA von Verhandlungsakteuren positiv stimulieren. Wenn Unternehmen diese situativen Faktoren kennen und bewusst steuern, können sie einen Ausweg aus dem Performance-Ziel-Dilemma finden und trotz der Vorgabe von Performance-Zielen die LZA ihrer Verhandlungsakteuren steigern.

### 2.3 Merkmale von Business-Verhandlungen als situative Einflüsse auf die Ziel-Ausrichtung

Business-Verhandlungen kennzeichnen sich vor allem dadurch, dass bestimmte Kunden individuell angesprochen werden müssen (Harwood 2006). Anders als beispielsweise im B2C-Segment, wo ein „anonymer Markt“ (Barisch 2011) herrscht, muss sich auf spezielle und individuelle Kundenwünsche und Anforderungen eingestellt werden. So gibt es für bestimmte Leistungen eben auch keinen üblichen Marktpreis, wodurch die Preise auf die individuellen Anforderungen und Möglichkeiten des Verhandlungspartners angepasst werden müssen (Barisch 2011). Zudem wächst die Komplexität von geschäftlichen Verhandlungen sowohl aus externer Sicht, durch politische, rechtliche oder kulturelle Einflüsse (Neale/Bazerman 1992), als auch aus interner Sicht durch eine Vielzahl zu verhandelnder Gegenstände (Gadde/Håkansson 1994; Geiger 2007; Tuli et al. 2007). Aus diesem Grund werden Verhandlungen im Business-Umfeld auch häufig nicht von nur einem Verhandlungsakteur, sondern in unterschiedlich grossen Teams mit verschiedenen Kompetenzen geführt (Bellizzi 1979; Perdue 1988; Ancona et al. 1991). Hinzukommend bedarf es auf Basis dieser Eigenschaften auch häufig mehrere Verhandlungsrunden, um ein finales Verhandlungsergebnis zu erzielen (Engelhardt/Günter 1981). Business-Verhandlungen besitzen also spezielle Merkmale, die im Vergleich zu anderen Verhandlungskontexten stärker ausgeprägt sind und dadurch eine grössere Relevanz besitzen (Koch 1987). In Anlehnung an die Kategorisierungen von Graham (1987) und Barisch (2011), kann also zusammenge-

fasst werden, dass die durch die komplexen Rahmenbedingungen des Verhandlungsumfeldes hohe *Anzahl an Verhandlungsgegenständen*, die damit steigende *Bedeutung einer Verhandlung*, die dafür nötige Zusammensetzung und Grösse des *Verhandlungsteams* und die *Repetition*, also die Wiederkehr einer Verhandlung mit dem gleichen Verhandlungspartner, als die wichtigsten Merkmale von Businessverhandlungen gesehen werden können. Aus diesem Grund werden genau diese speziellen Merkmale von Business-Verhandlungen als potentielle situative Einflussfaktoren von Business-Verhandlungen untersucht und überprüft, inwiefern sie die Zielausrichtung der Verhandlungsakteure beeinflussen.

### Bedeutung der Verhandlung

Die Bedeutung einer Verhandlung setzt sich sowohl aus dem situativen als auch dem konkreten Verhandlungskontext zusammen (Strauss 1978). Der situative Kontext umfasst rechtliche, politische oder auch kulturelle Faktoren, welche zwar sehr relevant sind, jedoch nicht von den Verhandlungsführern beeinflusst werden können. Im Gegensatz dazu steht der konkrete Verhandlungskontext, der Faktoren wie Preis, Menge, Lieferkonditionen und Zahlungsziele umfasst. Da dies direkte Verhandlungsgegenstände sind, können diese schon eher von den Verhandlungsparteien, zumindest bis zu einem gewissen Masse, beeinflusst werden (Barisch 2011). Zusätzlich zu diesen grundlegenden Faktoren werden im Businessbereich, im Sinne der Individualisierung und Abhebung vom Markt, Angebote vermehrt durch Zusatzleistungen, wie Trainings, Wartung und weiterführende Services angereichert. Durch die hohe Anzahl an Verhandlungsgegenständen, sind Business-Verhandlungen also als besonders umfangreich und multidimensional anzusehen (Koch 1987). Ihre Komplexität und Bedeutung scheint durch die Globalisierung sogar noch weiter zuzunehmen (Tuli et al. 2007). Bezugnehmend auf die Ziel-Ausrichtung könnte dies einerseits bedeuten, dass Verhandlungsakteure eine starke LZA benötigen um diesem Umfang überhaupt gerecht zu werden und in dieser Vielzahl an Verhandlungsgegenständen integrative Potentiale aufzudecken (Elliott/Harackiewicz 1994). Andererseits könnte eine hohe Anzahl an Verhandlungsgegenständen auch dazu führen, dass sich die Verhandlungsakteure eher auf jeden Gegenstand isoliert fokussieren, die Gewinnmasse daher als fix betrachten (vgl. Polzer/Neale 1995) und eine stärkere PZA entsteht.

#### *Forschungsfrage 2: Wie wirkt sich die Anzahl an Verhandlungsgegenständen auf die Ziel-Ausrichtung des Verhandlungsakteurs aus?*

Aufgrund der vielen Verhandlungsgegenstände und dem grossen Wertebitrag auf den Unternehmenserfolg, hat das Ergebnis von Business-Verhandlungen somit auch immense Auswirkungen auf den finanziellen Bestand eines Unternehmens (Graham 1986; Balakrishnan/Eliashberg 1995). Häufig rücken daher finanzielle Ziele und das Erreichen eines vorgegebenen Performance-Werts in den Vordergrund. Wie schon beschrieben, entsteht dadurch eher eine PZA, weshalb von einem Zusammenhang zwischen monetäre Bedeutung der Verhandlung und PZA ausgegangen werden kann.

#### *Forschungsfrage 3: Wie wirkt sich die strategische Bedeutung der Verhandlung auf die Ziel-Ausrichtung des Verhandlungsakteurs aus?*

Neben dem kurzfristigen und rein ökonomischen Ergebnis, spielen bei Verhandlungen im Businesskontext aber auch nicht-ökonomische und langfristige Ergebnisse eine grosse Rol-

le (Balakrishnan *et al.* 1993). So ist auf Basis von gesteigertem Vertrauen und Zufriedenheit beider Verhandlungsparteien der Auf- bzw. Ausbau von Geschäftsbeziehungen möglich (Roering *et al.* 1975; Stephenson 1981; Fisher 1989). Demnach scheint es möglich, dass die strategische Bedeutung einer Verhandlung eher in Zusammenhang mit der LZA steht.

**Forschungsfrage 4: Wie wirkt sich die monetäre Bedeutung der Verhandlung auf die Ziel-Ausrichtung des Verhandlungsakteurs aus?**

Grösse und Zusammensetzung des Verhandlungsteams

Dass Verhandlungen im Businesskontext sehr komplex und umfangreich im Vergleich zu anderen Verhandlungsformen sind (Mintu-Wimsatt *et al.* 2005), hat einerseits zur Folge, dass der quantitative Aufwand, den eine Verhandlung mit vielen Verhandlungsgegenständen mit sich bringt, oftmals nicht mehr von einer Verhandlungsperson alleine zu bewältigen ist. Andererseits wird durch die fachliche Komplexität der Verhandlung auch eine Kompetenzerweiterung durch ein interdisziplinäres Team nötig (Kreyer 2011). Business-Verhandlungen müssen also oftmals in Verhandlungsteams geführt werden, um ein gutes Verhandlungsergebnis generieren zu können (Bellizzi 1979; DeRue *et al.* 2008). Thompson *et al.* (1996) haben bereits empirisch bewiesen, dass das Verhandeln in Teams eine Auswirkung auf das Ergebnis hat. In ihrer Studie von 1996 haben sie herausgefunden, dass durch den Einsatz von Teams, die Wahrscheinlichkeit in Verhandlungen wächst, dass Informationen ausgetauscht werden. Dies hat insbesondere in integrativen Verhandlungen eine positive Auswirkung auf das Ergebnis. Auch zeigte die Studie, dass Verhandlungsteams gegenüber einzelnen Verhandlungsführern in distributiven Verhandlungen Vorteile besassen (Thompson *et al.* 1996). Sie konnten zudem herausfinden, dass die quantitative Zusammensetzung des Teams dahingehend eine Rolle spielt, dass Teams bestehend aus zwei Personen leichter zu koordinieren waren. Im Umkehrschluss muss aber noch geprüft werden, ob mit zunehmender Teamgrösse interne Teamkommunikation schwieriger bzw. komplexer werden würde. Darüber hinaus gibt es Studien, die herausgearbeitet haben, dass die Teamgrösse einen Einfluss auf das Ziel-Commitment hat, welche als Zustimmung der Einzelpersonen mit ihren Zielen in Bezug auf das Gesamtziel des Teams verstanden wird. Hierbei zeigte sich, dass das Ziel-Commitment bei kleineren Teams höher war (Seijts/Latham 2000). Um einen möglichen Einfluss des Verhandlungsteams auf die Ziel-Ausrichtung zu untersuchen, werden die folgenden beiden Forschungsfragen aufgestellt:

**Forschungsfrage 5: Wie wirkt sich die Zusammensetzung des Teams auf die Ziel-Ausrichtung des Verhandlungsakteurs aus?**

**Forschungsfrage 6: Wie wirkt sich die Grösse des Teams auf die Ziel-Ausrichtung des Verhandlungsakteurs aus?**

Repetition der Verhandlung mit dem gleichen Verhandlungspartner

Die Wiederholung von Verhandlungen mit dem gleichen Verhandlungspartner ist ein weiteres wesentliches Merkmal im B2B-Segment. Das liegt zum einen an den spezifischen Leistungsanforderungen der Nachfrager, für deren Befriedigung es nur eine geringe Anzahl an möglichen Anbietern auf dem Markt gibt. Zum anderen werden potenzielle Verhand-

lungsakteure bevorzugt, mit denen bereits eine Geschäftsbeziehung besteht (Greenhalgh/Neslin 1983). Dabei kann die Ausprägung dieser Geschäftsbeziehung die Verhandlung und deren Ergebnis massgeblich beeinflussen. So haben die Einstellung gegenüber der anderen Partei und die persönlichen Beziehungen zwischen beiden einen Einfluss auf die Handlungen der Verhandlungsführer (Harwood 2006). Je nach Beziehungsausprägung, also beispielsweise freundschaftlich, vertraut, kühl, neu oder alt, richten die Verhandlungsführer ihre Taktiken aus und sind eher bereit mehr oder weniger Informationen vor oder während der Verhandlung Preis zu geben (Greenhalgh/Chapman 1998). Denkbar wäre demnach, dass die Wiederholung von Verhandlungen unter anderem als Lerneffekt für das eigene Verhalten genutzt werden kann, um somit für die Zukunft förderliche Geschäftsbeziehungen aufzubauen. Daher wird für das Untersuchungsmodell zu LZA und PZA folgende Frage betrachtet:

*Forschungsfrage 7: Wie wirkt sich die Repetition (Wiederkehr der Verhandlung mit dem gleichen Verhandlungspartner) auf die Ziel-Ausrichtung des Verhandlungsakteurs aus?*

Aus den aufgestellten Forschungsfragen ergibt sich das in *Abbildung 1* dargestellte Forschungsmodell, welches mithilfe einer empirischen Studie untersucht wurde.

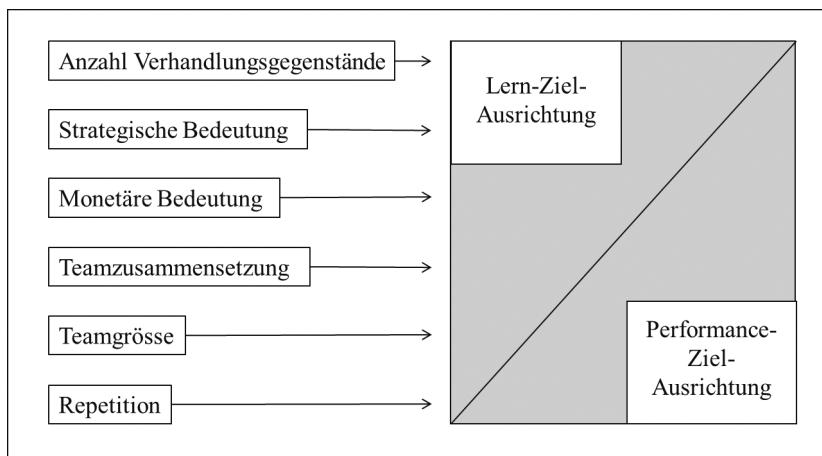


Abbildung 1: Darstellung des Forschungsmodells

### 3. Methodik und Ergebnisse

#### 3.1 Forschungsmethode und Stichprobe

Um zu untersuchen, ob und in welchem Masse situativ-organisationale Rahmenbedingungen von Business-Verhandlungen einen Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung von Verhandlungsakteuren haben, wurde eine empirische Forschungsstudie durchgeführt. Diese Studie basiert auf einem quantitativen Forschungsdesign und wurde mit einem Online-Fragebogen erhoben. Die Erhebung der Daten erfolgte über das Karriereportal „Xing“. Bei der Suche nach geeigneten Probanden zur Anschrift für die Teilnahme an der Befragung wurde gezielt nach Personen aus den Branchen Einkauf und Vertrieb gesucht. Zusätzlich wurde die Suche auf die Länder Deutschland, Österreich und Schweiz begrenzt. Insgesamt wurden für die Studie 7.000 Ein- und Verkäufer aus der Verhandlungspraxis angeschrieben

von denen 408 Befragte den Fragebogen vollständig bis zur letzten Seite abgeschlossen haben. Daraus ergibt sich eine Rückläuferquote von 5.8 %. Diese setzte sich aus einem Anteil von 90.5 % Männern im Gegensatz zu 9.2 % Frauen zusammen. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 43,3 Jahren.

### 3.2 Messmethodik

Die Grundlage des Forschungsmodells bildet die Ziel-Ausrichtung, mit den abhängigen Variablen *Lern-Ziel-Ausrichtung* und *Performance-Ziel-Ausrichtung* (siehe *Abbildung 1*). Für die Abfrage dieser beiden Variablen wurde die bereits etablierte und getestete Skala zur Ziel-Ausrichtung von *Button et al.* (1996) mit jeweils zehn Items genutzt. Das Cronbach's Alpha für die Stichprobe lag bei 0.79. (LZA) und 0.76. (PZA). Die Einschätzung der Items erfolgte durch eine Likert-Skala mit den Ausprägungen von „stimme voll und ganz zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“. Als unabhängige Variablen wurden die *Anzahl an Verhandlungsgegenständen*, die *strategische und monetäre Bedeutung* der Verhandlung, sowie die *Teamgrösse*, die *Teamzusammensetzung* und die *Repetition* der Verhandlung untersucht. Für die Betrachtung dieser Variablen wurden eigene Items entwickelt, die nach der Einschätzung der Befragten in Bezug auf die jeweilige Variable im Verhandlungsalltag fragten. Die Zustimmungsmöglichkeiten der zugrundeliegenden Likert-Skala reichten von „stimme voll zu“ bis „stimme überhaupt nicht zu“. Als Kontrollvariable wurde die *Verhandlungserfahrung* aufgenommen. Hier wurden die Befragten nach der Häufigkeit des Verhandelns im beruflichen Alltag gefragt. Als Antwortmöglichkeiten konnten die Befragten zwischen „Jeden Tag“, „Mehrmais pro Woche“, „1 Mal pro Woche“, „2-3 Mal im Monat“, „1 Mal im Monat“ oder „Seltener“ wählen.

### 3.3 Empirische Analyse und Ergebnisse

Für die Untersuchungsgegenstände der vorliegenden Studie wurden im ersten Schritt die Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen nach Spearman-Rho berechnet (siehe *Tabelle 1*). Die Reliabilitätsschätzung der verwendeten Skalen zu LZA und PZA erfolgten mittels Cronbach's Alpha. Dabei lag die interne Konsistenz aller Skalen im sehr guten Bereich ( $\alpha > .80$ ). Die Reliabilität der eigens entwickelten und aggregierten Items zur Repetition und zur Teamgrösse lag jeweils bei  $\alpha = .58$  und weist damit eine akzeptable interne Konsistenz auf.

In Bezug auf die abhängigen Variablen ist hervorzuheben, dass sowohl die *Verhandlungserfahrung* ( $r = -.13$  mit  $p = .013$ ), als auch die *Repetition der Verhandlung* ( $r = -.22$  mit  $p = .001$ ) schwach negativ mit der Lern-Ziel-Ausrichtung korreliert. Dies lässt bereits vermuten, dass mit zunehmender Verhandlungserfahrung und Verhandlungen mit dem selben Partner das Setzen von Lern-Zielen in abnimmt. Des Weiteren korreliert die *strategische Bedeutung* der Verhandlung schwach positiv mit der LZA ( $r = .20$  mit  $p = .000$ ) und die *monetäre Bedeutung* schwach positiv mit der PZA ( $r = .16$  mit  $p = .003$ ). Dies könnte darauf hinweisen, dass der Fokus in Verhandlungen eher auf das strategische, als auf die monetäre Potential gelegt werden sollte. Weitere Zusammenhänge konnten bei der Anzahl der Verhandlungsgegenstände festgestellt werden. So korrelierte die *Anzahl der Verhandlungsgegenstände* je schwach positiv mit LZA ( $r = .18$  mit  $p = .000$ ) und PZA ( $r = .19$  mit  $p = .000$ ). Für die Variable *Team* zeigt sich eine schwach positive Korrelation zwischen

Teamgröße und PZA ( $r = .22$  mit  $p = .009$ ), was die Vermutung zulässt, dass mit steigender Teamgröße die Stärke der PZA steigt.

Variable	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Verhandlungserfahrung	370	1.96	1.01	-.09	-.05	-.18**	-.10	-.04	-.12	-.13*	-.03
2. Strategische Bedeutung	368	4.10	.83	1	.28**	.02**	.18**	-.05	-.02	.20**	.01
3. Monetäre Bedeutung	367	3.93	.86		1	.30**	.06	-.03	-.13	.11	.16**
4. Anzahl Verhandlungsgegenstände	368	3.21	1.12			1	.06	.21*	.34**	.18**	.19**
5. Repetition	370	4.16	.59				1	.05	.24	-.22**	.29
6. Teamzusammensetzung	103	1.89	.99					1	.65**	.04	.07
7. Teamgrösse	103	2.15	.76						1	.06	.22**
8. Lern-Ziel-Ausrichtung	370	5.83	.62							1	.11
9. Performance-Ziel-Ausrichtung	370	4.63	.96								1

Legende: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Tabelle 1: Mittelwerte, Standardabweichungen und Korrelationen der untersuchten Variablen

Die beiden abhängigen Variablen Lern-Ziel-Ausrichtung und Performance-Ziel-Ausrichtung korrelieren zwar schwach linear miteinander ( $r = .11$ ), allerdings ist der Korrelationskoeffizient mit  $p = .13$  nicht signifikant. Für die Beantwortung der Forschungsfrage 1, kann also festgehalten werden, dass die LZA und PZA in einem unabhängigen Verhältnis zueinander stehen. Folglich kann die Ziel-Ausrichtung eines Verhandlungsakteures sowohl durch eine starke/schwache LZA als auch eine starke/schwache PZA ausgeprägt sein. Für die Forschungsfragen 2 bis 7 erfolgte die Ergebnisauswertung mittels eines hierarchischen Regressionsmodells, welches im folgenden Teil die Zusammenhänge der unabhängigen Untersuchungsgegenstände auf LZA und PZA erklären soll. Das Modell 1 der Regression untersucht den Zusammenhang der betrachteten Variablen auf die Lern-Ziel-Ausrichtung, während das Modell 2 die möglichen Prädiktoren zu Performance-Ziel-Ausrichtung untersucht.

### Regressionsdiagnostik

In Vorbereitung auf die hierarchische Regressionsanalyse wurden die Voraussetzungen der Regressionsmodelle anhand der folgenden statistischen Tests durchgeführt. Die Durbin-Watson-Statistik der Regressionsmodelle zu LZA und PZA weist in beiden Fällen auf keine Autokorrelation der Residuen hin. Weiterhin konnte gemäss der Toleranzen und Varianzinflationsfaktoren die Multikollinearität der unabhängigen Variablen ausgeschlossen werden. Die Levene-Tests zu LZA und PZA weisen mit  $p > .05$  keine Signifikanz auf, so dass die Varianzhomogenität der Residuen angenommen werden kann. Die Kennzahlen des Kolmogorow-Smirnow-Tests zu LZA und PZA weisen in beiden Fällen ein Signifikanzniveau von  $p > .01$  auf, so dass die Residuen der Regression fälschlicherweise nicht normalverteilt sind. Somit liegen die Voraussetzungen für die Regressionsanalyse bis auf die Normalverteilung der Residuen vor. Die Ergebnisse der hierarchische Regressionsanalyse sind in Tabelle 2 dargestellt.

Variable	Modell 1: LZA				Modell 2: PZA			
	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3	Schritt 4
<b>Schritt 1: Kovariate</b>								
Verhandlungserfahrung	-.10* (.05)	-.10 <sup>†</sup> (.05)	-.09 <sup>†</sup> (.05)	-.10 <sup>†</sup> (.05)	.07 (.08)	.06 (.08)	.06 (.08)	.06 (.08)
<b>Schritt 2: Inhalt &amp; Umfang</b>								
Strategische Bedeutung		.02 (.09)	.00 (.09)	.01 (.09)		.05 (.13)	.05 (.13)	.05 (.13)
Monetäre Bedeutung		.05 (.08)	.07 (.08)	.06 (.08)		.25* (.11)	.24* (.12)	.26* (.12)
Anzahl Verhandlungsgegenstände		.07 (.06)	.06 (.06)	.06 (.06)		.13 (.09)	.13 (.09)	.10 (.09)
<b>Schritt 3: Repetition</b>								
Repetition der Verhandlung			-.14 (.10)	-.15 (.11)			-.01 (.15)	-.01 (.16)
<b>Schritt 4: Team</b>								
Teamzusammensetzung				.06 (.08)				.01 (.12)
Teamgrösse				-.08 (.11)				.21* (.16)
$R^2$	.04	.07	.09	.09	.01	.11	.11	.12
$\Delta R^2$	.04	.03	.02	.01	.01	.10	.00	.01
$F$	4.01	1.64	1.70	1.29	.79	2.84	2.25	1.71
$p$	.048*	.171	.143	.265	.375	.028*	.056 <sup>†</sup>	.117

Legende: \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; †  $p < .10$

Tabelle 2: Hierarchische Regressionsmodelle zu LZA und PZA

### Verhandlungserfahrung

Das Regressionsmodell mit der Lern-Ziel-Ausrichtung als abhängige Variable erklärt im ersten Schritt, d.h. mit der Kovariate Verhandlungserfahrung, 4 % der Varianz ( $R^2 = .04$ ) und ist signifikant ( $p = .048$ ). Der Regressionskoeffizient von Verhandlungserfahrung auf LZA liegt bei  $b = -.10$  mit  $p = .048$ , so dass die Verhandlungserfahrung einen schwach negativen Prädiktor für LZA darstellt. In den darauffolgenden Schritten zwei, drei und vier des Regressionsmodells mit LZA als abhängige Variable zeigt sich die Verhandlungserfahrung als marginal signifikanter Prädiktor mit  $b = -.10$ ,  $b = -.09$ ,  $b = -.10$ , ( $p < .10$ ). Für das Regressionsmodell mit Performance-Ziel-Ausrichtung als abhängige Variable zeigte sich die Verhandlungserfahrung mit  $b = .07$  nicht als signifikanter Prädiktor ( $p = .375$ ). Insgesamt erklärt das Modell zu PZA in Schritt eins lediglich 1 % der Varianz und weist kein Signifikanzniveau ( $p = .375$ ) auf. Demnach lässt sich nicht schlussfolgern, dass die Verhandlungserfahrung einen Einfluss auf PZA hat.

### Bedeutung der Verhandlung

Im zweiten Schritt der Regressionsmodelle zu LZA und PZA wurden zur Beantwortung der Forschungsfragen 2-4 die potentiellen Einflussfaktoren Anzahl an Verhandlungsgegenstände und strategische bzw. monetäre Bedeutung der Verhandlung als mögliche Prädiktoren untersucht. Dabei erklärt das Modell zu LZA 7 % der Varianz ( $R^2 = .07$ ) mit  $p = .171$ , weist jedoch keine Signifikanz auf. Die Regressionskoeffizienten zu den drei Untersuchungsgegenständen (Strategische Bedeutung mit  $b = .02$ , monetäre Bedeutung mit  $b = .05$  und Anzahl der Verhandlungsgegenstände mit  $b = .07$  ( $p > .10$ )) sind schwach ausgeprägt und nicht signifikant. Das Regressionsmodell zwei zur PZA als abhängige Variable erklärt im zweiten Schritt 11 % der Varianz ( $R^2 = .11$ ) mit  $p = .028$ . Weiterhin zeigt sich, dass sich die Varianzerklärung im Vergleich zu Schritt eins des Modells um 10 % geändert hat, so dass durch die aufgenommenen Untersuchungsgegenstände in Schritt zwei die abhängige Variable PZA mehr erklärt. Für die PZA stellen die strategische Bedeutung mit  $b = .05$  ( $p$

=.707) und die Anzahl an Verhandlungsgegenständen mit  $b = .13$  ( $p = .127$ ) keine signifikante, Prädiktoren dar. Die monetäre Bedeutung zeigt sich mit  $b = .25$  allerdings als signifikanter Prädiktor ( $p = .034$ ) für die PZA. Für die Forschungsfragen 2 und 3 kann also festgehalten werden, dass die Anzahl der Verhandlungsgegenstände und die strategische Bedeutung weder für die LZA, als für die PZA ein Prädiktoren sind. In Bezug auf die Forschungsfrage 4 zeigte sich die monetäre Bedeutung der Verhandlung aber als schwach signifikanter Prädiktor für die PZA.

#### Repetition der Verhandlung mit dem gleichen Verhandlungspartner

In Bezug auf die Forschungsfrage 7, d.h. ob es einen Zusammenhang zwischen der Repetition und der Ziel-Ausrichtung in einer Verhandlung gibt, wurde im dritten Schritt der beiden Regressionsmodelle die Repetition aufgenommen. Das Modell mit LZA erklärt 9 % der Varianz ( $R^2 = .09$ ) mit  $p = .143$ . Der Regressionskoeffizient zu Repetition liegt bei  $b = -.14$  und weist keine Signifikanz ( $p = .174$ ) auf. Dahingegen weist das Modell zu PZA ein marginales Signifikanzniveau mit  $p = .056$  auf und erklärt 11 % der Varianz ( $R^2 = .11$ ). Allerdings hat sich die Varianzerklärung im dritten Schritt nicht verändert ( $\Delta R^2 = .00$ ). Der Regressionskoeffizient zu Repetition auf PZA liegt bei  $b = -.01$  ( $p = .933$ ). In Anlehnung an die Forschungsfrage 7 stellt die Repetition, d.h. die Wiederholung der Verhandlung mit dem gleichen Verhandlungspartner, keinen signifikanten Prädiktor für LZA oder PZA dar.

#### Grösse und Zusammensetzung des Verhandlungsteams

Im letzten Schritt der Regressionsanalyse wurde der Einfluss der Teamzusammensetzung (Forschungsfrage 5) und der Teamgrösse (Forschungsfrage 6) auf die Ziel-Ausrichtung ermittelt. In Bezug auf LZA erklärt das nicht-signifikante  $p = .265$  Regressionsmodell 9 % der Varianz ( $R^2 = .09$ ), während das Modell zu PZA mit  $p = .117$  insgesamt 12 % der Varianz erklärt ( $R^2 = .09$ ). Der Einfluss der Teamzusammensetzung weist in beiden untersuchten Regressionsmodellen keine Signifikanz auf, so dass für die Forschungsfrage 5 die Teamzusammensetzung nicht als Prädiktor für LZA und PZA angenommen werden kann. Die Regression der Teamgrösse weist für die LZA mit  $b = -.08$  ( $p = .475$ ) zwar keinen Zusammenhang auf, jedoch zeigt sie sich als Prädiktor für die PZA mit  $b = .21$  ( $p = .005$ ). In Bezug auf die Forschungsfrage 6 lässt sich also ableiten, dass bei steigender Größe des Verhandlungsteams die Performance-Ziel-Ausrichtung wächst.

Abbildung 2 fasst die relevanten Ergebnisse der empirischen Analyse aus Tabelle 2 nochmals grafisch zusammen und zeigt den differenzierten Einfluss der situativen Rahmenbedingung von Business-Verhandlungen auf die LZA und die PZA.

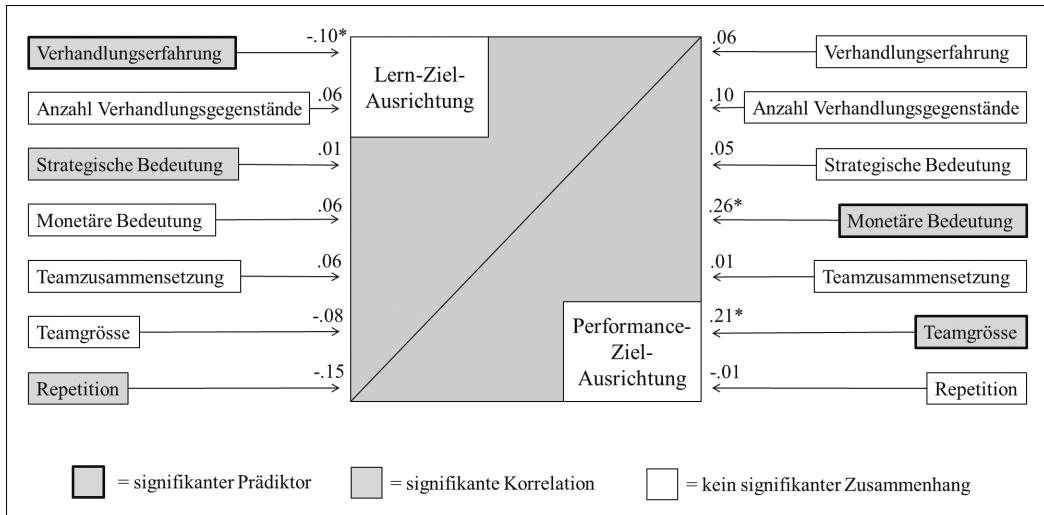


Abbildung 2: Darstellung der Ergebnisse des Forschungsmodells

### 6. Diskussion

Die vorliegende Studie hat sich zum Ziel gesetzt, Unternehmen einen Ausweg aus ihrem Performance-Ziel-Dilemma aufzuzeigen. Da sie durch die Vorgabe von Performance-Zielen die PZA ihrer Verhandlungsakteure stärken, eine LZA aber in integrativen Verhandlungen zu besseren Ergebnissen führt, wurde untersucht, ob und in welchem Masse situativ-organisationale Rahmenbedingungen von Business-Verhandlungen einen Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung haben. Auch wenn Unternehmen einige dieser Faktoren oft als Faktum und nicht veränderbar annehmen, soll im Rahmen der Diskussion gezeigt werden, inwiefern sie diese Faktoren dennoch beeinflussen und zur Steuerung der Zielausrichtung nutzen können. Dadurch wird Unternehmen die Möglichkeit geboten die LZA ihrer Verhandlungsakteure steigern zu können, ohne auf die Vorteile von Performance-Zielen verzichten zu müssen.

Die für eine differenzierte Betrachtung von situativen Einflussfaktoren entscheidende Erkenntnis dieser Studie ist, dass LZA und PZA unabhängig voneinander existent und ausgeprägt sein können. Damit konnten Studien widerlegt werden, die davon ausgingen, dass die Ziel-Ausrichtung ein eindimensionales Kontinuum sei (vgl. *Thorkildsen 1988; Nicholls et al. 1989; Button et al. 1996*). Für Unternehmen bedeutet dies zum einen, dass potenzielle Verhandlungsakteure nicht nur nach dem Vorhandensein der Ziel-Ausrichtung, also LZA oder PZA, ausgewählt werden sollten, sondern dass vielmehr die jeweilige Stärke ihrer Ausprägung berücksichtigt werden muss. Zum anderen zeigt das Verhältnis von PZA und LZA auch, dass die Zielausrichtung unterschiedlich beeinflusst werden kann. So mit ist das Setzen von Performance-Zielen und die damit verbundene Entwicklung einer PZA auch in integrativen Verhandlungen durchaus akzeptabel, wenn es Unternehmen gleichzeitig schaffen, die LZA ihrer Verhandlungsakteure zu stärken, damit potenzielle Win-Win-Lösungen erreicht werden können.

Einen ersten Hebel bietet hier die *Verhandlungserfahrung*. Das Regressionsmodell zur LZA machte die Verhandlungserfahrung als einen signifikant negativen Prädiktor kennt-

lich. Daraus lässt sich ableiten, dass mit zunehmender Verhandlungserfahrung die Stärke der Lern-Ziel-Ausrichtung abnimmt. Bei Verhandlungsakteuren, die bereits viel Erfahrung besitzen, könnte u.a. das Verlangen danach, etwas Neues durch eine Verhandlung und über ihren Verhandlungspartner zu lernen, abnehmen. Damit würden sie wiederum schlechtere Verhandlungsergebnisse erzielen, weil sie integrative Potenziale aus den Augen verlieren. Da erfahrene Verhandlungsführer aber andere wichtige Vorteile für das Unternehmen haben, ist davon auszugehen, dass diese dem negativen Einfluss der Erfahrung entgegenwirken. In jedem Fall aber könnten spezielle Trainings für erfahrene Verhandlungsführer oder ein bewusster Einsatz in neuen Verhandlungskontexten (Job-Rotation) Abhilfe schaffen.

In Bezug auf die *Bedeutung* einer Verhandlung zeigte das hierarchische Regressionsmodell einen signifikanten positiven Einfluss des *monetären* Aspekts auf die PZA. Demnach steigt die PZA mit der Höhe der monetären Bedeutung der Verhandlung. Dieser Zusammenhang kann z.B. dadurch begründet werden, dass mit einer hohen monetären Bedeutung der Verhandlung die Ergebnisorientierung steigt und daher das Vermeiden von Fehlern und die Nutzung von bereits bekannten Mustern zum Lösen einer Aufgabe verstärkt werden. Um in diesen Situationen dennoch Win-Win-Potenziale ausschöpfen zu können, sollten Unternehmen es entweder schaffen, die LZA ihrer Verhandlungsakteure gleichermaßen positiv zu steigern, oder aber die monetäre Bedeutung der Verhandlung bei der Vorgabe von Verhandlungszielen nicht zu sehr in der Vordergrund zu stellen. Beispielsweise könnte hier eher die *strategische Bedeutung* fokussiert werden. Die Auswertung der Korrelationswerte zeigt, dass die strategische Bedeutung schwach positiv mit der LZA korreliert. Auch wenn das Regressionsmodell diesen Zusammenhang nicht signifikant bestätigen konnte, scheint der strategische Fokus, im Gegensatz zum monetären Fokus, eher die positiven Effekte einer LZA zu bewirken.

Auch die *Teamgrösse* konnte als Prädiktor für die PZA ausgemacht werden, sodass mit zunehmender Teamgrösse auch die PZA der Verhandlungsakteure steigt. Für Unternehmen ist der Einsatz von Verhandlungsteams zwar prinzipiell von Vorteil (Thompson et al. 1996), allerdings müssen sie die Grösse ihrer Verhandlungsteams sehr genau an die Verhandlungssituationen und die angestrebte Ziel-Ausrichtung anpassen, um ein optimales Verhandlungsergebnis zu erzielen. So ist der Einsatz von grösseren Teams mit einer starken PZA in Verhandlungen, in denen wenig bis kein integratives Potenzial existiert – weil beispielsweise nur wenige Verhandlungsgegenstände zur Disposition stehen – am sinnvollsten, da hier die positiven Aspekte der LZA eine untergeordnete Rolle spielen. In Verhandlungssituationen, in denen das Win-Set jedoch variabel ist und Lösungen bietet, die beide Verhandlungsparteien besser stellen (Win-Win), könnten kleinere Teams sinnvoller sein, da diese eine geringere PZA haben und damit integratives Potential besser ausschöpfen können. Dieser Zusammenhang könnte damit begründet werden, dass kleinere Teams einen geringeren teaminternen Koordinationsaufwand benötigen und sich daher effizienter auf die Entwicklung von Lern-Strategien fokussieren könnten (Thompson et al. 1996).

Für den Faktor *Repetition* (Wiederholungen der Verhandlung mit dem gleichen Verhandlungspartner) konnten keine signifikanten Einflüsse auf LZA und PZA kenntlich gemacht werden. Auf Basis der Korrelationen lässt sich jedoch vermuten, dass die Repetition einer Verhandlung die LZA einschränken könnte. Wenn Verhandlungsakteure sehr häufig mit demselben Partner verhandeln, könnten ähnlich Effekte, wie bei der Verhandlungserfahrung entstehen. Das heisst, je öfter zwischen den gleichen Partnern verhandelt wird,

desto eher werden auch Vertrauen und eine Beziehung zwischen den Verhandlungsparteien aufgebaut. Daraus resultiert jedoch, dass der Verhandlungsakteur weniger daran interessiert sein könnte, Situationen als variabel zu sehen und Strategien zu entwickeln, wie ein optimales Verhandlungsergebnis erzielt werden könnte. Unternehmen sollten also auch im Sinne der Repetition der Verhandlung darauf achten, dass Prozesse zwischen ihren Verhandlungsakteuren und deren Partnern in regelmässigen Abständen hinterfragt und ggf. verändert werden (Verhandlungspartner-Rotation).

Da sich die Literatur bisher nur sehr rudimentär mit dem Einfluss von situativ-organisationalen Rahmenbedingungen von Business-Verhandlungen auf die Ziel-Ausrichtung von Verhandlungsakteuren beschäftigt hat, kann die vorliegende Studie nur ein erster Schritt auf dem Weg zu einem umfassenden Verständnis dieser Thematik sein. Dementsprechend lassen sich Limitationen ableiten, die es im Rahmen weitere Forschung zu dieser Thematik zu überwinden gilt. So richtete sich die Befragung an Personen, die dem Business-to-Business-Segment zugehörig sind. Dabei wurden Merkmale, wie Geschlecht, Alter, Bildung, Job-Position, Mitarbeiteranzahl oder Grösse des Unternehmens jedoch nicht berücksichtigt, so dass die Stichprobe in Bezug auf diese Faktoren insgesamt nicht repräsentativ ist. Ersichtlich wurde dies vor allem in der Aufteilung des Geschlechts: Von 370 Befragten aus der finalen Stichprobe waren 335 Personen männlich und 34 weiblich. Weiterhin ist die Stichprobe von Personen, die angegeben haben, im Team verhandelt zu haben, mit 103 Personen relativ klein. Dies kann unter anderem als Grund gesehen werden, warum bei einigen Faktoren nur Tendenzen, aber keine Signifikanzen gefunden wurden. Des Weiteren wurde die Bedeutung des monetären Wertes und der Verhandlungsgegenstände auf subjektiver Basis abgefragt, d.h. die Befragten sollten einschätzen, inwieweit diese beiden Faktoren eine Bedeutung auf deren Ziel-Ausrichtung für die Verhandlung haben. Diese Limitation kann in künftigen Studien durch die Abfrage des monetären Wertes und der Anzahl der Verhandlungsgegenstände in Form von Zahlen objektiviert und im Verhältnis zur Grösse des Unternehmens betrachtet werden. Auch in Bezug auf die Auswirkungen der Teamzusammensetzung sollten in künftigen Studien die fachlichen Kompetenzen direkt abgefragt werden, um so ein objektiveres Bild über die Unterschiede und Interdisziplinarität der Teammitglieder schaffen zu können und die subjektive Einschätzung bzw. die individuelle Wahrnehmung zu minimieren.

Auch wenn beispielsweise für die *Teamzusammensetzung* im Sinne der *Interdisziplinarität* des Verhandlungsteams in der aktuellen Studie kein Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung ermittelt werden konnte, sollte die Interdisziplinarität in zukünftigen Studien dennoch weiter betrachtet werden. Da in früheren Untersuchungen gezeigt wurde, dass Verhandlungsteams, die sich aus neutralen Personen zusammensetzen, also Personen die keine enge oder freundschaftliche Beziehung zueinander haben, bessere Ergebnisse erzielen, als Verhandlungsteams, die bereits soziale Beziehungen zueinander besitzen (Thompson *et al.* 1996), könnten auch die Beziehungen innerhalb eines Teams einen Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung haben. Genauso besteht weiterer Forschungsbedarf darin, wann die kritische Grösse eines Verhandlungsteams erreicht wird und sich die Auswirkungen auf die Ziel-Ausrichtung umkehren, damit Unternehmen die Grösse ihrer Verhandlungsteams so effektiv wie möglich gestalten können.

Abschließend festzuhalten, dass im Rahmen der aktuellen Untersuchung nur diejenigen situativen Einflussfaktoren analysiert wurden, die als die relevantesten Merkmale von Business-Verhandlungen eingeordnet werden konnten. Zukünftige Studien sollten daher

andere bzw. weitere situative Faktoren betrachten, die ebenfalls einen Einfluss auf die Ziel-Ausrichtung von Verhandlungsakteuren haben könnten oder Korrelationen mit den untersuchten aufweisen. Die Rolle von Drittparteien, die Größe und Branchenzugehörigkeit von Unternehmen, Unternehmensstrukturen oder kulturelle Begebenheiten spielen für das Verhalten in und die Ergebnisse von Verhandlungen eine nachgewiesene Rolle (vgl. *Thompson* 2006). Dementsprechend sollten auch sie in zukünftigen Studien bezüglich ihres Einflusses auf die Ziel-Ausrichtung untersucht werden.

## References

- Ames, C./Archer, J. (1987): Mothers' beliefs about the role of ability and effort in school learning, in: *Journal of educational psychology*, Vol. 79, No. 4, S. 409.
- Ames, C./Archer, J. (1988): Achievement goals in the classroom: Student's learning strategies and motivational processes, in: *Journal of Educational Psychology*, Vol. 80, S. 260-267.
- Ancona, D. G., et al. (1991): The Group and What Happens on the Way to "Yes", in: *Negotiation Journal* 1991, Vol. 7, No. 2, S. 155-173.
- Atkinson, J. W. (1964): *An introduction to motivation*, Princeton, NJ.
- Balakrishnan, P. V., et al. (1993): Toward a Theory of Agenda Setting in Negotiations, in: *Journal of Consumer Research* 1993, Vol. 19, No. 4, S. 637-654.
- Balakrishnan, P. V./Eliashberg, J. (1995): An Analytical Process Model of Two-party Negotiations, in: *Management Science* 1995, Vol. 41, No. 2, S. 226-243.
- Barisch, S. (2011): Optimierung von Verhandlungsteams: Der Einflussfaktor Hierarchie.
- Barron, K. E./Harackiewicz, J. M. (2001): Achievement goals and optimal motivation: Testing multiple goal models, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 80, S. 706-722.
- Bellizzi, J. A. (1979): Product Type and the Relative Influence of Buyers in Commercial Construction, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 8, No. 3, S. 213-220.
- Button, S. B., et al. (1996): Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 1, S. 16-48.
- Cellar, D. F., et al. (2011): Trait goal orientation, self-regulation, and performance: A meta-analysis, in: *Journal of Business and Psychology*, Vol. 26, S. 467-483.
- Chowdhury, J. (1993): The Motivational Impact of Sales Quotas on Effort, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 1, S. 28-41.
- Colquitt, J. S./Simmering, M. J. (1998): Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: A longitudinal study, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, S. 654-665.
- DeRue, D. S., et al. (2008): How different team downsizing approaches influence team-level adaptation and performance, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 1, S. 182-196.
- Diener, C. I./Dweck, C. S. (1978): An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 36, S. 451-462.
- Diener, C. I./Dweck, C. S. (1980): An analysis of learned helplessness: II. The processing of success, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, S. 940-952.
- Dweck, C. S. (1986): Motivational processes affecting learning, in: *American Psychologist*, Vol. 41, S. 1040-1048.

- Dweck, C. S. (1999): Self-theories: Their role in motivation, personality, and development. *Essays in Social Psychology*, Philadelphia, PA.
- Dweck, C. S./Leggett, E. L. (1988): A social – cognitive approach to motivation and personality, in: *Psychological Review*, Vol. 95, S. 256-273.
- Elliot, A. J./Harackiewicz, J. M. (1994): Goal setting, achievement orientation, and intrinsic motivation: A mediational analysis, in: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 66, No. 5, S. 968.
- Elliot, A. J./McGregor, H. A. (2001): A 2x 2 achievement goal framework, in: *Journal of personality and social psychology*, Vol. 80, No. 3, S. 501.
- Engelhardt, W. H./Günter, B. (1981): *Investitionsgüter-Marketing: Anlagen, Einzelaggregate, Teile, Roh- und Einsatzstoffe, Energieträger*, Stuttgart u.a..
- Fisher, R. (1989): Negotiating Inside Out: What Are the Best Ways to Relate Internal Negotiations with External Ones?, in: *Negotiation Journal*, Vol. 5, No. 1, S. 33-41.
- Gadde, L. E./Håkansson, H. (1994): The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 1, No. 1, S. 27-35.
- Geiger, I. (2007): *Industrielle Verhandlungen: Empirische Untersuchung von Verhandlungsmacht und -interaktion in Einzeltransaktion und Geschäftsbeziehung*, Wiesbaden.
- Graham, J. L. (1986): The Problem-Solving Approach to Negotiations in Industrial Markets, in: *Journal of Business Research*, Vol. 14, No. 6, S. 549-566.
- Graham, J. L. (1987): A Theory of Interorganizational Negotiations, in: *Research in Marketing*, Vol. 9, S. 163-183.
- Greenhalgh, L./Neslin, S. A. (1983): Determining Outcomes of Negotiations, in: *Bazerman, M. H./Lewicki, R. J. (Hrsg.): Negotiating in Organizations*, Beverly Hills, London, New Delhi, S. 114-134.
- Greenhalgh, L./Chapman, D. I. (1998): Negotiator relationships: Construct measurement, and demonstration of their impact on the process and outcomes of negotiation, in: *Group Decision and Negotiation*, Vol. 7, No. 6, S. 465-489.
- Harinck, F., et al. (2000): The impact of conflict issues on fixed-pie perceptions, problem solving, and integrative outcomes in negotiation, in: *Organizational behavior and human decision processes*, Vol. 81, No 2, S. 329-358.
- Harwood, T. G. (2006): Developing buyer-seller relationships through face-to-face negotiations, in: *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 4, No. 3-4, S. 105-122.
- Huber, V. L./Neale, M. A. (1987): Effects of self-and competitor goals on performance in an interdependent bargaining task, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 72, No. 2, S. 197.
- Kanfer, R./Ackerman, P. L. (1989): Motivation and cognitive-abilities – an integrative aptitude treatment interaction approach to skill acquisition, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, S. 657-690.
- Katz-Navon, T. Y./Goldschmidt, C. (2009): Goal orientations in negotiations: The influence of goal orientations on fixed-pie perceptions and bargaining outcomes, in: *International Journal of Psychology*, Vol. 44, No. 1, S. 60-70.
- Koch, F. K. (1987): Verhandlungen bei der Vermarktung von Investitionsgütern: Eine Plausibilitäts- und Explorationsanalyse, Mainz.
- Kray, L./Haselhuhn, M. (2007): Implicit Negotiation Beliefs and Performance: Experimental and Longitudinal Evidence, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 93, No. 1, S. 49-64.

- Kray, L. J., et al. (2009): Counterfactual structure and learning from experience in negotiations, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 45, S. 979-982.
- Kreyer, S. (2011): Multikulturelle Teams in interkulturellen B2B-Verhandlungen. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen und französischen Kultur, Lohmar/Köln.
- Locke, E. A./Latham, G. P. (1990): *A theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ.
- Martocchio, J. (1994): Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, S. 819-825.
- Midgley, C., et al. (1988): The development and validation of scales assessing students' achievement goal orientations, in: *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 23, S. 113-131.
- Mintu-Wimsatt, A., et al. (2005): Risk, trust and the problem solving approach: a cross cultural negotiation study, in: *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 13, No. 1, S. 52-61.
- Neale, M./Bazerman, M. H. (1991): *Cognition and rationality in negotiation*, New York.
- Neale, M./Bazerman, M. H. (1992): Negotiator Cognition and Rationality: A Behavioral Decision Theory Perspective, in: *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Vol. 51, No. 2, S. 157-175.
- Nicholls, J. G. (1984): The development of the concepts of effort and ability, perceptions of academic attainment, and the understanding that different tasks require more ability, in: *Child Development*, Vol. 49, S. 800-814.
- Nicholls, J. G., et al. (1985): Adolescents' theory of education, in: *Journal of Educational Psychology*, Vol. 77, S. 683-692.
- Nicholls, J. G., et al. (1989): Individual differences in academic motivation: Perceived ability, goals, beliefs, and values, in: *Learning and Individual Differences*, Vol. 1, S. 63-84.
- Nicholls, J. G., et al. (1990): Assessing students' theories of success in mathematics: Individual and classroom differences, in: *Journal for Research in Mathematics Education*, Vol. 21, S. 109-122.
- Noordzij, G., et al. (2013): The effects of a learning-goal orientation training on self-regulation: A field experiment among unemployed job seekers, in: *Personnel Psychology*, Vol. 66, No. 3, S. 723-755.
- Payne, S. C., et al. (2007): A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, S. 128-150.
- Perdue, B. C. (1988): The Selling Firm's Negotiation Team in Rebuys of Component Parts, in: *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 8, No. 3, S. 175-189.
- Pintrich, P. R./Garcia, T. (1991): Student goal orientations and self-regulation in the college classroom, in: Maehr, M. L./Pintrich, P. (Hrsg.): *Advances in motivation and achievement: Goals and self-regulatory processes*, Greenwich, CT, Vol. 7, S. 371-402.
- Polzer, J. T./Neale, M. A., (1995): Constraints or catalysts? Reexamining goal setting within the context of negotiation. *Human Performance*, Vol. 8, S. 3-26.
- Pruitt, D. G. (1981): *Negotiation behavior*, New York.
- Roering, K. J., et al. (1975): Commitment to Future Interaction in Marketing Transactions, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60, No. 3, S. 386-388.
- Seijts, G. H./Latham, G. P. (2000): The Effects of Goal Setting and Group Size on Performance in a Social Dilemma, in: *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 32, No. 2, S. 104-116.
- Seijts, G. H., et al. (2004): Goal setting and goal orientation: An integration of two different yet related literatures, in: *Academy of Management Journal*, Vol. 47, S. 227-239.

- Stephenson, G. M. (1981): Intergroup Bargaining and Negotiation, in: *Turner, J. C./Giles, H.* (Hrsg.): *Intergroup Behaviour*, Oxford, S. 168-198.
- Strauss, A. (1978): Negotiations: Varieties, Contexts, and Social Order, San Francisco, London.
- Tesa, K., et al. (2013): Goals in Negotiation Revisited: The Impact of Goal Setting and Implicit Negotiation Beliefs, in: *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. 6, No. 2, S. 114-132.
- Thompson, L. (1995): The Impact of Minimum Goals and Aspirations on Judgments of Success in Negotiations, in: *Group Decision and Negotiation*, Vol. 4, No. 6, S. 513-524.
- Thompson, L., et al. (1996): Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No. 1, S. 66.
- Thompson, L./Hrebec, D. (1996): Lose-lose agreements in interdependent decision making, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 120, S. 396-409.
- Thompson, L. (Ed.) (2006): *Negotiation Theory and Research*. New York, Hove: Psychology Press.
- Thorkildsen, T. A. (1988): Theories of education among academically able adolescents, in: *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 13, S. 323-330.
- Tuli, K. R., et al. (2007): Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes, in: *Journal of Marketing*, Vol. 71, No. 3, S. 1-17.
- VandeWalle, D., et al. (1999): The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 2, S. 249.
- Weingart, L. R., et al. (2004): Quantitative coding of negotiation behavior, in: *International Negotiation*, Vol. 9, No. 3, S. 441-456.
- Werani, T. (2012): *Business-to-Business-Marketing. Ein wertbasierter Ansatz*, Stuttgart.
- Winters, D./Latham, G. P. (1996): The effect of learning versus outcome goals on a simple versus a complex task, in: *Group and Organization Management*, Vol. 21, S. 236-250.

**Uta Herbst**, Prof. Dr., ist Inhaberin des Lehrstuhls für Marketing II der Universität Potsdam und Direktorin des Potsdamer Standorts der Negotiation Academy Potsdam ([www.negotiation-academy-potsdam.de](http://www.negotiation-academy-potsdam.de)).

**Anschrift:** Universität Potsdam, Lehrstuhl für Marketing II, August-Bebel-Str. 89, D-14482 Potsdam, Tel.: +49 (0)331/977-3854, E-Mail: [uta\\_herbst@uni-potsdam.de](mailto:uta_herbst@uni-potsdam.de)

**Maximilian Ortmann**, M. Sc., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Marketing II der Universität Potsdam.

**Anschrift:** Universität Potsdam, Lehrstuhl für Marketing II, August-Bebel-Str. 89, D-14482 Potsdam, Tel.: +49 (0)331/977-3493, E-Mail: [maximilian.ortmann@uni-potsdam.de](mailto:maximilian.ortmann@uni-potsdam.de)