

---

# Ansätze für die Institutionalisierung von Verhandlungsmanagement im Vertrieb



Markus Voeth und Markus Mayer

Verhandlungsmanagement, Implementierung, Vertrieb, Vertriebsssteuerung, Verhandlungserfolg

*Negotiation management, Implementation, sales, sales force control, negotiation success*



In immer mehr Unternehmen ist in den letzten Jahren erkannt worden, dass Verhandlungen eine starke Hebelwirkung für den Unternehmenserfolg zukommt und Unternehmen daher auf das Verhandlungsverhalten ihrer Mitarbeiter Einfluss nehmen sollten, indem sie Verhandlungsmanagement betreiben. Allerdings fehlt es bislang an Erkenntnissen, wie Verhandlungsmanagementprozesse erfolgreich implementiert werden können. Am Beispiel des Vertriebsbereichs wird in der vorliegenden Studie untersucht, welche grundsätzlichen Ansätze hierzu in der Praxis eingesetzt werden können. Mittels einer Clusteranalyse konnten auf Basis einer Befragung von 69 Experten aus einer Managementberatung vier Ansätze („enabling“, „manage by exception“, „process guidance“ und „process control“) identifiziert werden, die Unternehmen einzeln oder in Kombination einsetzen, um den Verhandlungserfolg ihrer Mitarbeiter zu beeinflussen.

*During the last years, more and more companies have recognized that negotiations form a strong lever for commercial success and therefore companies should influence how their employees negotiate by applying negotiation management. However, research is so far lacking confirmed results on how negotiation management processes should be implemented. Using the example of sales negotiations, the present study surveys which basic approaches can be followed by companies to institutionalize negotiation management. Therefore, a survey with 69 experts of a management consultancy has been conducted, to identify typical forms of institutionalizing negotiation management. Using a cluster analysis, four approaches (‘enabling’, ‘manage by exception’, ‘process guidance’ and ‘process control’) could be identified, that companies use – either individually or in combination – to influence the negotiation success of their salespeople.*

## 1 Einleitung

Verhandlungen stellen im Vertrieb von Business-to-Business-Unternehmen die typische Form dar, um sich mit Kunden auf Verträge zu verständigen (Verbeke *et al.* 2011). Dabei drehen sich Vertriebsverhandlungen üblicherweise nicht nur um den Preis, sondern auch um weitere Vertragsbestandteile wie zum Beispiel Produkteigenschaften, Zahlungs- und Lieferkonditionen, Services oder Gewährleistungsfragen (Srivastava *et al.* 2000). Bei allen

diesen Verhandlungsgegenständen verfügen Unternehmen in der Regel über klare Präferenzen und machen ihren Mitarbeitern im Vertrieb daher für deren Verhandlungen mit Kunden (bewusst oder unbewusst) Vorgaben, wodurch sie auf Verlauf und Ergebnis der Verhandlungen Einfluss zu nehmen versuchen. Diese Einflussnahme auf die Art und Weise, wie und mit welchem Ergebnis Mitarbeiter verhandeln, kann als Verhandlungsmanagement verstanden werden (*Eidenmüller 2012*) und wurde in den letzten Jahren verstärkt in Forschung und Praxis thematisiert. Für den Vertrieb etwa betonen *Ertel* (2003) sowie *Anderson/Huang* (2006) die Notwendigkeit, steigenden Anforderungen an Verkäufer mit verstärkten Management- und organisatorischen Massnahmen zu begegnen, was nicht zuletzt gerade deshalb im Vertrieb permanent erforderlich ist, da durch Beförderungen und Fluktuation regelmäßig Wissen im Vertrieb verloren geht und wieder neu aufgebaut werden muss.

Während in der Praxis bereits seit einiger Zeit das Bemühen um den Aufbau von professionellen Verhandlungsorganisationseinheiten zu beobachten ist (*Ertel 2003*) und Unternehmen mehr und mehr in diesbezügliche Trainings von Verkäufern investieren (*Gates 2006*), hat auch die Wissenschaft vielfältige Ansätze erarbeitet, um Verhandlungen strukturiert vorzubereiten, durchzuführen und nachzubereiten (*Rees/Porter 1997; Voeth/Herbst 2009; Wilkening 2010; Tomlinson/Lewicki 2015*). Den meisten wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema ist dabei die inhaltliche Fokussierung auf die Perspektive der verhandelnden Personen gemein. Überspitzt formuliert beschäftigt sich die Verhandlungsforschung bislang stark damit, wie sich etwa Verkäufer vor und in einer Verhandlung verhalten sollen, weniger aber mit der Frage, welche Prozesse Unternehmen implementieren sollten, damit ihre Verkäufer sich vor und in Verhandlungen wie vom Unternehmen gewünscht verhalten. Die Perspektive des Unternehmens ist aber insofern entscheidend, da das Unternehmen den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg einer Verhandlung zu tragen hat (*Lewicki et al. 2014*). Genau dies ist die Stoßrichtung des (betriebswirtschaftlichen) Verhandlungsmanagements, das versucht eine Optimierung von Verhandlungen aus Sicht des entsendenden Unternehmens und nicht aus der des verhandelnden Verkäufers zu erreichen (*Voeth/Herbst 2009*).

Dass die Perspektive des Verhandelnden und die des entsendenden Unternehmens hinsichtlich der Optimierung von Verhandlungen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können, legen Prinzipal-Agenten-theoretische Überlegungen nahe (*Eisenhardt 1985, 1989*). Hiernach ist es für Unternehmen sinnvoll, ihren Verhandlern bestimmte Vorgaben zu machen, um damit abweichenden Interessen zwischen Prinzipal und Agent Rechnung zu tragen (*Eisenhardt 1985, 1989; Ertel 2003; Anderson/Huang 2006*). Um auf Vertriebsmitarbeiter Einfluss zu nehmen, wurden von *Anderson/Oliver* (1987) zwei grundsätzliche Strategien, zum einen die Verhaltenskontrolle und zum anderen die Ergebniskontrolle, vorgestellt. Bezugnehmend darauf wurde von *Zoltners et al.* (2012) untersucht, welche Elemente zur Umsetzung dieser Kontrollstrategien von Unternehmen genutzt werden können. Die Analyse von *Zoltners et al.* (2012) geht dabei allerdings nicht explizit auf Verhandlungen als Teil des Verkaufsprozesses ein.

Da bislang eine Untersuchung der Art und Weise, wie Unternehmen auf die Verhandlungen ihrer Vertriebler Einfluss nehmen können und wie sich ein solches Verhandlungsmanagement im Vertrieb institutionalisieren lässt, noch nicht erfolgt ist, wird im Rahmen der vorliegenden Studie zum einen der Frage nachgegangen, welche Hebel Unternehmen zur Verfügung stehen, um ihre Verkäufer entlang des Verhandlungsprozesses zu steuern. Zum

anderen geht es darum, welche dieser Hebel typischerweise von Unternehmen kombiniert werden (sollten).

Im Folgenden wird zunächst der Stand der Forschung zur Implementierung von Verhandlungsmanagement sowie Vertriebssteuerung umrissen. Anschliessend werden Hebel zur Einflussnahme auf das Verhandlungsverhalten von Verkäufern aus Basis einer Literaturanalyse und einer Expertenbefragung identifiziert. Danach wird der Einsatz dieser Hebel mittels Clusteranalyse untersucht. Ziel ist es dabei zu identifizieren, welche Hebel von Unternehmen parallel eingesetzt werden, um auf das Verhandlungsverhalten ihrer Verkäufer Einfluss zu nehmen. Zuletzt werden Schlussfolgerungen, Limitationen und Ansatzpunkte für weitergehende Forschungen diskutiert.

## 2 Stand der Forschung zum Verhandlungsmanagement

Die Literatur zum Verhandlungsmanagement entstand hauptsächlich aus der Verhandlungs- und der Organisationsforschung, die wiederum stark durch Einflüsse aus Psychologie und Sozialforschung, aber auch Spieltheorie geprägt sind (Voeth/Herbst 2015; Herbst et al. 2011). Der Fokus vieler Arbeiten, wie auch dieser Studie, liegt dabei auf Verhandlungen im Geschäftskontext (Steele 1999; Shi 2016). In diesem Zusammenhang konzentrieren sich die Beiträge zumeist auf Strategien, Aktivitäten und Fähigkeiten für die in der Verhandlung agierenden Personen (Farmer 1970; Steele 1999; Luthy 2000; Wilkening 2010; Hiam/Lewicki 2013; Schranner 2013; Fisher et al. 2015) und übertragen diese in Rahmenwerke zu Vorbereitung und Verhalten in Verhandlungen (Rees/Porter 1997; Thompson 2005; Tomlinson/Lewicki 2015).

Interessanterweise erfolgt in den meisten der Studien eine relativ starke Fokussierung auf ausgewählte Elemente einer Verhandlung. So empfehlen beispielsweise Fisher et al. (2015) im Rahmen des Harvard-Konzepts die Verhandlungsstrategie auf die Vergrösserung des „joint outcome“ auszurichten, gehen aber weder auf die Zusammensetzung des Verhandlungsteams, sinnvolle Vorbereitungsmassnahmen oder die Schaffung sinnvoller Rahmenbedingungen ein. Sofern Unternehmen allerdings im Rahmen von Verhandlungsmanagement die Verhandlungen ihrer Mitarbeiter umfassend beeinflussen wollen, müssen sie parallel verschiedene Einflusshebel auf das Verhalten ihrer Verhandler nutzen. Um Rückschlüsse auf die Art und Weise der Implementierung von Verhandlungsmanagement im Unternehmen ziehen zu können, erscheint daher eine Fokussierung auf einzelne Aspekte allein nicht ausreichend.

Auffällig ist zudem, dass sich viele Beiträge auf die Perspektive der verhandelnden Akteure konzentrieren. So stellen beispielsweise Rees/Porter (1997) und Tomlinson/Lewicki (2015) Empfehlungen zur Vorbereitung und Durchführung von Verhandlungen vor, gehen dabei aber nicht darauf ein, wie Unternehmen sicherstellen sollten, dass Verhandler die vorgeschlagenen Methoden auch tatsächlich anwenden. Dieses Defizit wurde von Dubinsky/Ingram (1984) in Bezug auf die wissenschaftliche Diskussion zur Steuerung des Vertriebs adressiert und von Williams/Plouffe (2007) erneut unterstrichen. Auch Voeth/Herbst (2015) haben das Problem der fehlenden Unternehmensperspektive aufgegriffen und mit ihrem Ansatz einen Konzeptionsvorschlag für unternehmerisches Verhandlungsmanagement gemacht. Allerdings diskutieren auch Voeth/Herbst (in der 2015 vorgelegten 2. Auflage ihres Lehrbuches) Überlegungen, wie sich Tools und Instrumente des Verhandlungsmanagements in Unternehmen implementieren lassen, nur am Rande. Folglich bleibt auch in diesem Ansatz die Frage der „Hebel“, die Unternehmen zur Einflussnahme auf Ver-

handler/Verkäufer im Rahmen einer einzelnen Verhandlung zur Verfügung stehen, letztlich unbeantwortet.

Dass zwischen der Unternehmens- und Verhandler-/Verkäuferperspektive in Verhandlungen ein Spannungsfeld bestehen kann, unterstreicht die Prinzipal-Agenten-Theorie (Eisenhardt 1989). So könnte es die Motivation eines Verkäufers sein, eine Verhandlung durch Zugeständnisse in der Rabattierung schnell zu Ende zu führen, um seine Umsatzziele zu erreichen, während es aus Sicht des Unternehmens eine bessere Strategie sein könnte, ein Geschäft nicht durchzuführen, um eine Preiserosion im Markt längerfristig zu vermeiden. Ansatzpunkt des Verhandlungsmanagements muss es also auch sein, Agenten – hier die Verkäufer – so zu beeinflussen, dass diese ihre Verhandlungen bestmöglich im Sinne des Unternehmens führen. Mit dem Ziel, sub-optimale Verhandlungsergebnisse für den Prinzipal zu vermeiden (Theilen 2003), wird ein Unternehmen – entsprechend seiner Risikobereitschaft – unterschiedliche Massnahmen zum Management von Verhandlungen ergreifen müssen (Gosh/John 2000).

In den meisten Beiträgen zu Verhandlungen im Vertrieb wird diesbezüglich in erster Linie die variable Vergütung der Verkäufer als zentraler Steuermechanismus angeführt (Zoltners *et al.* 2012). Dass die variable Vergütung aber weder der einzige, noch unbedingt der stärkste Hebel zur Einflussnahme auf Verkäufer darstellt, wurde an anderer Stelle in der Literatur mehrfach betont (Anderson/Oliver 1987; Zoltners *et al.* 2012). In Bezug auf Verhandlungen vertritt Schwarz (2014) beispielsweise die Auffassung, dass einiges gegen eine ausschliessliche Incentivierung der Verkäufer auf Basis ihrer erzielten Verhandlungsergebnisse spricht. Ebenso können beispielsweise auch Rahmenbedingungen einer Geschäftsbeziehung, die nicht unmittelbar im Bezug zu einer Verhandlung stehen (z.B. die Definition einer Rabattierungsrichtlinie), geeignet sein, Verkäufer in ihrem Verhalten in Verhandlungen zu beeinflussen. Damit ist davon auszugehen, dass neben der „unmittelbaren Einflussnahme“ auf eine Verhandlung (z.B. Vorgaben zum Umfang der Vorbereitung), für Unternehmen auch die Möglichkeit besteht, mittelbar, d.h. nicht in direktem Bezug zu einer Verhandlung, z.B. durch das Angebot von Trainingsmassnahmen, Einfluss auf Verhandler zu nehmen. Diese „mittelbare Einflussnahme“ kann durch Hebel erfolgen, die sich aus der organisationalen Einbettung der Verhandlung in die Strukturen und Prozesse des Unternehmens (Bülow/Boje 2015), wie zum Beispiel im Vertrieb der Festlegung einer Preisliste in Verbindung mit einer Rabattierungsrichtlinie oder Richtlinien für die Eskalation bei Unterschreitung von Preisuntergrenzen ergeben (Simon/Faßnacht 2009). Solche Hebel werden oft vom Unternehmen einmalig definiert und leiten anschließend Verkäufer in deren Verhandlungsverhalten. Eine umfassende Betrachtung von Hebeln zur mittelbaren Einflussnahme auf Verkäufer, verknüpft mit Hebeln der direkten Einflussnahme auf Verhandlungen, ist bislang jedoch in der Literatur kaum vorgenommen worden.

Wird das betriebliche Verhandlungsmanagement um Hebel zur mittelbaren Einflussnahme auf Verkäufer erweitert und wird dabei realistischerweise angenommen, dass Unternehmen mehrere Hebel parallel anwenden können/müssen, so ist davon auszugehen, dass unterschiedliche Ansätze bei der Implementierung des betrieblichen Verhandlungsmanagements verfolgt werden können. Beispielsweise dürfte es für Unternehmen im Produktgeschäft (vgl. zu Geschäftstypen auf B-to-B-Märkten Backhaus/Voeth, 2014) sinnvoll sein, sich auf die Schaffung der richtigen Rahmenbedingungen zu konzentrieren und wenig Einfluss auf die einzelne Verhandlung zu nehmen, für Unternehmen im Integrationsgeschäft

(z.B. der Automobilzulieferindustrie) hingegen sinnvoller sein, durch entsprechende Massnahmen eher auf die einzelne Verhandlung Einfluss zu nehmen.

Während es bei der Unterscheidung in mittelbare und unmittelbare Hebel der Einflussnahme auf Verhandlungen um das Bezugsobjekt der Einflussnahme geht („Was wird beeinflusst?“), können Hebel auch im Hinblick auf die Wirkungsart differenziert werden („Wie wird beeinflusst?“). An dieser Stelle kann auf die Literatur zur Vertriebssteuerung verwiesen werden. Diese diskutiert in diesem Zusammenhang die von *Anderson/Oliver* (1987) vorgestellten gegensätzlichen Kontrollstrategien „outcome control“ und „behavior control“. Für Verhandlungen bedeutet dies, dass sowohl verhaltenssteuernde als auch ergebnissteuernde Hebel zur Beeinflussung von Verhandlern zum Einsatz kommen können. In der Literatur wird dabei betont, dass diese in der Praxis eher als Mischformen auftreten werden (*Anderson/Oliver* 1987; *Cravens et al.* 1993; *Zoltners et al.* 2012; *Mayer* 2017).

Übertragen auf das Verhandlungsmanagement stellt sich nun die Frage, welche der oben differenzierten Hebel zur Einflussnahme auf Verhandler in der Praxis einzeln und in Kombination in Unternehmen eingesetzt werden. Eine solche Untersuchung von Ansätzen, wie Verhandlungsmanagement in Unternehmen implementiert wird, liegt bis dato nicht vor. Diese in der bisherigen Forschung zum Verhandlungsmanagement bestehende Lücke will die vorliegende Studie schließen.

### 3 Identifikation von Ansätzen zur Implementierung von Verhandlungsmanagement

Im Folgenden sollen typische Hebel zur Implementierung von Verhandlungsmanagement in Unternehmen abgeleitet werden. Aufgrund der hierzu bestehenden Lücke in der Verhandlungsforschung wurden Hebel im Rahmen dieser Studie empirisch untersucht. Unter Hebeln werden in diesem Zusammenhang Handlungsfelder im Gestaltungsspielraum des Unternehmens verstanden, innerhalb derer Massnahmen unterschiedlicher Qualität ergriffen werden können, um Einfluss auf das Verhalten von Verhandlern/Verkäufern in deren Verhandlungen und damit letztlich deren Verhandlungsergebnisse zu nehmen (*Eidenmüller* 2012). Um die in der Praxis gebräuchlichen Hebel auf Verhandlungsverhalten und -ergebnisse zu identifizieren, wurden neun Experten-Interviews mit Fachleuten verschiedener Branchen geführt. Ergänzend dazu wurde eine Literatur-Recherche durchgeführt. Im Folgenden werden die aus diesen Experteninterview und der Literaturrecherche ermittelten Hebel entsprechend der oben angeführten Unterteilung nach dem Bezugsobjekt der Einflussnahme in mittelbare und unmittelbare Hebel vorgestellt.

#### 3.1 Hebel für die Einflussnahme auf Verkäufer im Rahmen von Verhandlungen

Insgesamt konnten 27 Hebel identifiziert werden, die Unternehmen zur Einflussnahme auf ihre Verkäufer im Rahmen von Verhandlungen zur Verfügung stehen. *Tabelle 1* gibt einen Überblick über die in Experten-Interviews und Literaturrecherche identifizierten Hebel für die Einflussnahme auf Verkäufer.

Hebel	Basierend auf	Beschreibung
Process	1 Strategy definition 2 Budgeting 3 Recruiting 4 Sales process definition 5 Sales structure 6 Escalation schemes & responsibilities 7 Negotiation management function 8 Price and condition system 9 Negotiation management tools 10 Incentive scheme	<p><i>Hofbauer/Hellwig</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2008) &amp; (2012)  <i>Zoltners et al.</i> (2008) &amp; (2012)  <i>Zoltners et al.</i> (2008) &amp; (2012)  <i>Hofbauer/Hellwig</i> (2016)  <i>Hofbauer/Hellwig</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2006) &amp; (2012)  <i>Anderson/Onyemeluk</i> (2006)  <i>Pförtsch/Godefrid</i> (2013)  <i>Simon/Fußnacht</i> (2009)  <i>Zoltners et al.</i> (2008)  <i>Eisenhardt</i> (1985) &amp; (1989)  <i>Cravens et al.</i> (1993)  <i>Zoltners et al.</i> (2008)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Mahaney/Lederman</i> (2011)  <i>Hofbauer/Hellwig</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2008) &amp; (2012)  <i>Biddle</i> (2013)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2012)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Wolfe/Murphy</i> (2005)  <i>Hunter/Perrault, Jr.</i> (2007)  <i>Krishnan et al.</i> (2014)  <i>Shyur/Suik</i> (2015)         </p>
Organization	11 Sales controlling & KPI reporting 12 Claims management & contract enforcement 13 Training & education 14 Sales culture 15 Knowledge management	<p><i>Zoltners et al.</i> (2008)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2008) &amp; (2012)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2012)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2015)</p>
Systems		
Capability building		
		<p><i>Hofbauer/Hellwig</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2008) &amp; (2012)  <i>Biddle</i> (2013)  <i>Mahaney/Lederman</i> (2011)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Zoltners et al.</i> (2012)  <i>Homburg et al.</i> (2016)  <i>Wolfe/Murphy</i> (2005)  <i>Hunter/Perrault, Jr.</i> (2007)  <i>Krishnan et al.</i> (2014)  <i>Shyur/Suik</i> (2015)</p>
		<p><i>Expert interviews</i>  <i>Braun</i> (2010)  <i>Schrammer</i> (2003)  <i>Malhotra</i> (2015)</p>
Specification & offer phase	16 Lead qualification & prioritization 17 Offer definition 18 Influence situation	<p><i>Expert interviews</i>  <i>Braun</i> (2010)  <i>Schrammer</i> (2003)  <i>Malhotra</i> (2015)</p>
Pre-negotiation	19 Pre-analysis 20 Team organization 21 Preparation	<p><i>Voeth/Herbst</i> (2015)  <i>Voeth/Herbst</i> (2015)  <i>Voeth/Herbst</i> (2015)</p>
Negotiation	22 Negotiation tactics & code of conduct 23 Goal orientation 24 Structured course of negotiation 25 Negotiations controlling 26 Sharing lessons learned	<p><i>Harms</i> (2015)  <i>Schrammer</i> (2013)  <i>Voeth/Herbst</i> (2015)  <i>Voeth/Herbst</i> (2015)  <i>Anderson/Oliver</i> (1987)  <i>Hofbauer/Hellwig</i> (2016)</p>
Post-negotiation	27 After sales services and customer relationship	<p><i>Instructions to apply certain negotiation tactics and how not to behave in a negotiation situation and outlook</i>  <i>Guidelines on how many degrees of freedom a sales rep has to define and adjust the offer to the customers wants</i>  <i>Guideline on how the situation in which a negotiation takes place could be influenced (e.g. by publishing a press release or include other stakeholders)</i>  <i>Structured guideline of what has to be checked (information to be gathered) about own, customer, competitor and market situation and outlook</i>  <i>Guidelines on who should be involved in a sales negotiation to what degree at what stage of the negotiation process</i>  <i>Defined preparation framework incl. check-lists or tools on core argumentation, start &amp; walk-away price, concessions, simulating negotiations upfront internally, anticipate objections, etc.</i>  <i>Instructions to apply certain negotiation tactics and how not to behave in a negotiation</i>  <i>Defined process to cool down (control emotions) in the heat of a negotiation and focus on content</i>  <i>Guideline on which steps have to be run through in the negotiation itself and which milestones have to be achieved</i>  <i>Standardized tracking to what extent the targets are being achieved, which costs accrue, agenda and timeline is met, etc.</i>  <i>Standardized process to formalize and share key learnings about the customer, market or process with the sales team</i>  <i>Defined policy which customer will receive which free services to improve the relationship</i></p>

Tabelle 1: Hebel zur Einflussnahme auf Verkäufer in Verhandlungen

Hebel zur mittelbaren Einflussnahme auf das Verhalten von Verkäufern

Hebel zur mittelbaren Einflussnahme können sich auf die

- umgebenden Prozesse,
- Organisationsform,
- unterstützende technische und strukturierende Systeme sowie
- Anstrengungen zum Aufbau der entsprechenden Fähigkeiten beziehen.

### *Prozesse*

Unternehmensprozesse, die Einfluss auf Verhandler haben können, betreffen die Definition von Zielen und Strategien, die Budgetierung, die Auswahl von Verkäufern/Verhandlern und den idealtypischen Ablauf des Vertriebsprozesses. Dass Verkäufer durch Ziele und Strategie, die ein Unternehmen für sich definiert (1), und durch eine regions-, markt- oder kundenspezifische Budgetplanung (2) in ihrem Verhalten beeinflusst werden können, liegt auf der Hand (*Hofbauer/Hellwig 2016*). So bietet etwa die grundsätzliche Ausrichtung eines Unternehmens auf Steigerung von Marktanteil oder Profitabilität und daraus abgeleitete konkrete Zielvorgaben eine Orientierung für Entscheidungen der Verhandler (*Zoltners et al. 2008, 2012*). *Zoltners et al.* (2008, 2012) betonen zudem, dass durch die Auswahl von Kandidaten (3) mit den gewünschten Fähigkeiten direkt der anschliessend notwendige Umfang von Massnahmen der Vertriebssteuerung beeinflusst werden kann. Ebenso werden die formale Ausgestaltung von Vertriebsprozessen (4) von *Zoltners et al.* (2008, 2012), *Hofbauer/Hellwig* (2016) und *Ross Jr. et al.* (2005) als Parameter für die Vertriebssteuerung diskutiert.

### *Organisation*

Durch die Struktur der Vertriebsorganisation, den Handlungsspielraum, der Verkäufern gewährt wird, oder durch die Installation spezieller, auf Verhandlungsfragen spezialisierter Organisationseinheiten können Verhandlungen von Vertrieблern beeinflusst werden. Grösse und Struktur der Vertriebsorganisation (5) werden von *Zoltners et al.* (2008, 2012), *Hofbauer/Hellwig* (2016) und *Ross Jr. et al.* (2005) als Parameter der Vertriebssteuerung diskutiert. Die Steuerung der Verkäufer kann auch durch die Festlegung von Eskalationsprozessen (6), für den Fall, dass definierte Rabattspielräume nicht ausreichen sollten, erfolgen (*Simon/Faßnacht 2009; Braun 2010*). *Pförlsch/Godefroid* (2013) schlagen zur Steuerung der Verkaufsverhandlungen mit der Einrichtung eines „Selling Centers“ die Installation einer eigenen Verhandlungsmanagement-Funktion (7) vor.

### *Systeme*

Systematische Vorgaben – wie das Preis- und Konditionensystem, die Anreizgestaltung für Verkäufer oder das Änderungsmanagement – oder technische Systeme – wie Verhandlungsmanagementtools oder Reportings zu Vertriebs-KPIs – können Verhandler ebenfalls beeinflussen. *Simon/Faßnacht* (2009) fordern Verkäufern durch die Definition eines entsprechenden Preis- und Konditionensystems Orientierung zu geben. Von *Zoltners et al.* (2012) werden „sales force tools“ als weitere Hebel für die Steuerung von Verkäufern identifiziert. Übertragen auf Verhandlungen könnten darunter Checklisten oder Systeme zur Bewertung der Verhandlungsposition (9) verstanden werden (*Braun 2010*). Ebenso

wird die Gestaltung der variablen Vergütung von Verkäufern (10) als Instrument zur Steuerung von Verkäufern diskutiert (Eisenhardt 1985, 1989; Cravens *et al.* 1993). Mahaney/Lederer (2011) identifizieren hingegen das Monitoring der Einhaltung definierter Systeme (11) als starken Prädiktor für ein erfolgreiches Projektmanagement, was nach Racine (2006) viele Gemeinsamkeiten mit Verhandlungsmanagement aufweist. Homburg *et al.* (2016) unterscheiden dabei die Kontrolle der Vertriebsaktivitäten im Vertriebscontrolling und die Ergebniskontrolle mit Unternehmenskennzahlen. Mit der Installation von Claims-Management Prozessen (12) versuchen Unternehmen schließlich, die vertraglich vereinbarte Umsetzung des Verhandlungsergebnisses sicherzustellen (Budde 2013; Cummins 2015; Hofbauer/Hellwig 2016).

### Fähigkeiten

Ebenfalls können Verhandler durch Massnahmen zur Förderung der Verhandlungsfertigkeiten in ihrem Verhalten beeinflusst werden. Dies kann durch Trainings, die Steuerung der Organisationskultur oder Wissensmanagement erfolgen. Durch Trainings- und Fortbildungsmassnahmen (13) vermitteln Unternehmen ihren Verkäufern, wie diese sich im Rahmen von Verhandlungen zu verhalten haben (Zoltners *et al.* 2012). Homburg *et al.* (2016) verstehen die Kultur in der Vertriebsorganisation (14) als einen Treiber für Vertriebsleistung, der aktiv gesteuert werden kann. Wissensmanagementsysteme (15) sind schliesslich in der Praxis weit verbreitet (Homburg *et al.* 2016). Dabei sind insbesondere CRM-Systeme und Vertriebsmanagement-Systeme zur Steigerung von Effektivität und Effizienz der Verhandlungsleistung zu nennen (Hunter/Perrault Jr. 2007; Krishnan *et al.* 2014). Auch erste Systeme zur gezielten Steuerung von Verhandlungen halten inzwischen in der Praxis Einzug (Wolfe/Murthy 2005; Morrison 2010 Shyur/Shih 2015).

### Hebel zur unmittelbaren Einflussnahme auf einen spezifischen Verhandlungsprozess

Bei Hebeln zur unmittelbaren Einflussnahme auf einen spezifischen Verhandlungsprozess kann zwischen Hebeln zur Einflussnahme

- während der Phase der Spezifikation und Angebotserstellung,
- in der Phase der Verhandlungsvorbereitung,
- während der eigentlichen Verhandlung und
- im Nachgang zur Verhandlung

unterschieden werden.

### Spezifikation und Angebotsgestaltung

Während der frühen Phase der Spezifikation und Angebotsvorbereitung kann durch Vorgaben zu Qualifikation und Priorisierung von Geschäftschancen, zur Angebotsgestaltung oder zur Gestaltung der Situation im Vorhinein Einfluss ausgeübt werden. In den durchgeführten Experten-Interviews wurde für verschiedene Branchen auf die gängige Praxis, Geschäftschancen standardisiert zu priorisieren und den Umfang der Verhandlungsvorbereitung entsprechend anzupassen, hingewiesen (16). Entsprechend schlagen Voeth/Herbst (2015) vor, den Umfang der Verhandlungsmanagementaktivitäten entsprechend der Bedeutung und der erwarteten Schwierigkeit anzupassen. Auch mit Vorgaben zur Angebotsgestaltung (17) können Verhandler gesteuert werden (Thompson 2005). So werden übli-

cherweise die Freiheitsgrade von Verkäufern, was zum Beispiel die Modifikation von Produktcharakteristika angeht, eingeschränkt (Braun 2010). Auch auf die Bedeutung einer frühen und bewussten Einflussnahme auf die Verhandlungsumwelt (18) wurde in den Expertengesprächen hingewiesen. Auch Johnston (2008), Schranner (2013) und Malhorta (2015) betonen die Notwendigkeit, frühzeitig weitere Stakeholder zu involvieren oder die Meinung von Influencern der anderen Verhandlungspartei zu beeinflussen.

### *Vor der Verhandlung*

Die Vorbereitung von Verhandlungen wird in der Literatur umfassend abgebildet (vgl. z.B. Voeth/Herbst (2015)). Durch Vorgaben zu Situationsanalyse, Teamzusammensetzung und eigentlichen Schritten der Vorbereitung kann auf Verhandler Einfluss genommen werden. Mit Vorgaben zur verhandlungsbezogenen Situationsanalyse (19) wird die eigene Situation und die des Gegenüber, die verhandelnden Akteure, die gemeinsame Historie sowie ein Marktausblick strukturiert (Voeth/Herbst 2015). Mit Vorgaben zur Verhandlungsorganisation, d.h. insbesondere zur Zusammensetzung und Aufgabenverteilung des Verhandlungsteams (20), soll die Objektivität der Verhandelnden gestärkt werden (Voeth/Herbst 2015). Zur Vorbereitung der Verhandlung (21) sollte Anleitung bezüglich Umfang und Inhalten, insbesondere zur Festlegung des eigenen Startangebots und der eigenen Reservationslösung, gegeben werden (Voeth/Herbst 2015). Dazu sollten Vorgaben zur Analyse der eigenen und der nächstbesten Alternative des Gegenübers gemacht werden (Rees/Porter 1997; Tomlinson/Lewicki 2015; Voeth/Herbst 2015).

### *Durchführung der Verhandlung*

Ebenfalls kann durch entsprechende Vorgaben zur Anwendung bestimmter Verhaltensweisen, zur Rücksprache mit Vorgesetzten oder zur Strukturierung der Verhandlungsabläufe Einfluss auf Verhandler genommen werden. Douglas (1957) unterteilt die eigentliche Verhandlungsphase in die Abschnitte Einstieg, Dialog, Lösung und Abschluss. Mit der Festlegung von Meilensteinen, die eine entsprechende Managementfreigabe erfordern, kann ein solch strukturierter Ablauf der Verhandlung (24) sichergestellt und zur Steuerung der Verhandler genutzt werden. Dabei erscheint es insbesondere wichtig, „in der Hitze des Gefechts“ die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren (Voeth/Herbst 2015). Zur Sicherstellung der Zielorientierung (23) schlägt Schranner (2013) vor, neben eines stillen Beobachters in der Verhandlung die Autorität zur Freigabe des weiteren Vorgehens einer dritten, nicht an der Verhandlung direkt beteiligten Person zu übertragen. Außerdem besteht die Möglichkeit für Verhandler, unterschiedliche Taktiken anzuwenden, um ihre Ziele zu erreichen (Voeth/Herbst 2015; Harms 2015). Folglich kann ein Unternehmen seine Verhandler auch durch die Vorgabe bestimmter Taktiken oder eines Verhaltenskodex (22) beeinflussen.

### *Nach der Verhandlung*

Im Nachgang zu Verhandlungen können Verkäufer durch Vorgaben zu Controlling, zum Erfahrungsaustausch und zur weiteren Kundenbetreuung gesteuert werden. Wichtig ist dabei ein spezifisches Verhandlungscontrolling (25), um aus der Analyse vergangener Verhandlungen Implikationen für das zukünftige Vorgehen abzuleiten (Voeth/Herbst 2015). Aber auch durch die Sicherstellung des Erfahrungsaustauschs nach der Verhandlung im Vertriebsteam (26) kann ein Ansatz zur Steigerung der zukünftigen Verhandlungsleistung

liegen. Dies kann motivierend wirken, was sich nachweislich positiv auf den Verhandlungserfolg auswirkt (Anderson/Oliver 1987). Darüber hinaus kann auch der von Hofbauer/Hellwig (2016) vorgestellte Verkaufsprozess mit dem Kundendienst (27) einen Einfluss auf Verhandlungen haben. Zur Steuerung der Verkäufer sollten beispielsweise entsprechende Dokumentationspflichten vorgegeben werden. In den Expertengesprächen wurde mehrfach unterstrichen, dass der Hinweis auf erbrachte Serviceleistungen ein sehr starker Hebel sein kann, die eigene Verhandlungsposition in späteren Verhandlungen zu stärken.

### 3.2 Deskriptive Ergebnisse zum Einsatz der Hebel in der Praxis

Da in einzelnen Unternehmen zumeist nicht alle im voranstehenden Abschnitt beschriebenen Hebel zum Einsatz kommen, wurde der Frage, welche Hebel wie häufig und in welcher Kombination eingesetzt werden, auf Basis einer empirischen Untersuchung nachgegangen. Hierbei empfahl es sich, die Relevanz der in Expertengesprächen und Literatur identifizierten Hebel durch Experten mit Überblick über mehrere Unternehmen und Branchen bewerten zu lassen. Dazu wurden 69 Berater der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners, als Spezialisten für Vertriebsthemen befragt. Die Berater gaben an, mit ihren Einschätzungen zur Anwendung der Hebel bei ihren Klienten weltweit mehr als 300 Unternehmen aus über 30 Branchen abzudecken. Dabei wurden die Spezialisten zum Einsatz jedes Hebels, in Unternehmen aus der von ihnen betreuten Branche, befragt.

Abbildung 1 gibt einen Überblick darüber, wie häufig der jeweilige Hebel von Unternehmen in der Praxis zur Steuerung von Verhandlern genutzt wird. Hinsichtlich des Bezugsobjekts der Einflussnahme auf Verhandlungen scheinen Unternehmen einen Fokus auf den Einsatz von Hebelen mit mittelbarem Einfluss zu legen, da sich unter den zehn am häufigsten genutzten Hebelen sieben „mittelbare Hebel“ finden. Dies deckt sich mit der in der Verhandlungsmanagement-Literatur geäußerten Auffassung, dass in der Praxis die Installation von Verhandlungsmanagement mittels unmittelbar wirkender Instrumente noch nicht weit verbreitet ist (Voeth/Herbst 2015).

Werden die Hebel hingegen in Bezug auf ihre Wirkungsart analysiert, so fällt ins Auge, dass solche, die eher der Kontrollstrategie „outcome control“ zuzuordnen sind, häufiger genutzt werden. Dies stellt eine Bestätigung der Diskussion zu Kontrollstrategien in der Literatur zur Vertriebssteuerung dar. Diese argumentiert, dass die häufigere Nutzung der Ergebniskontroll-Hebel auch auf die Schwierigkeit der Messbarkeit von Verhalten („behavior control“) zurückzuführen sei (Ouchi 1979; Eisenhardt 1985).

<b>Hebewirkung</b>			<b>Kontrollstrategien</b>	
<b>Mittelbar</b>	<b>Unmittelbar</b>	<b>Häufigkeit Hebel</b>	<b>Behavior Control</b>	<b>Outcome Control</b>
X		93% <i>Escalation schemes &amp; responsibilities</i>		X
X		90% <i>Price and condition system</i>		X
	X	87% <i>Preparation</i>	X	
X		76% <i>Strategy definition</i>	X	
X		69% <i>Sales controlling &amp; KPI reporting</i>		X
X		69% <i>Incentive scheme</i>		X
X		67% <i>Training &amp; education</i>	X	
	X	67% <i>Goal orientation</i>		X
X		58% <i>Budgeting</i>		X
	X	54% <i>Negotiation tactics &amp; code of conduct</i>	X	
	X	52% <i>Lead qualification &amp; prioritization</i>	X	
X		51% <i>Sales structure</i>		X
	X	49% <i>Pre-analysis</i>	X	
X		45% <i>Sales culture</i>	X	
	X	45% <i>Sharing lessons learned</i>	X	
X		43% <i>Negotiation management tools</i>	X	
	X	42% <i>After sales services and customer relationship</i>	X	
	X	40% <i>Offer definition</i>	X	
	X	40% <i>Team organization</i>	X	
X		39% <i>Sales process definition</i>	X	
	X	36% <i>Negotiations controlling</i>	X	
	X	33% <i>Structured course of negotiation</i>	X	
	X	33% <i>Influence situation</i>	X	
X		22% <i>Claims management &amp; contract enforcement</i>	X	
X		21% <i>Knowledge management</i>	X	
X		15% <i>Recruiting</i>	X	
X		13% <i>Negotiation management function</i>	X	

Abbildung 1: Häufigkeit der Verwendung jedes Hebels zur Steuerung der Verkäufer in der Praxis

Neben der Frage, wie häufig Hebel in der Praxis eingesetzt werden, erscheint auch die Frage von Interesse, in welchem Zusammenspiel die Hebel in der Praxis genutzt werden. Hierzu wurde in Abbildung 2 für alle Befragten bzw. die von diesen beurteilten Unternehmen ermittelt, welche Kombination von Hebelen dort zum Einsatz kommt. Auf der Horizontalen wurde dabei abgetragen, ob überwiegend unmittelbare Hebel (Anteil unmittelbarer Hebel größer 66%), überwiegend mittelbare Hebel (Anteil mittelbarer Hebel größer 66%) oder unmittelbare und mittelbare Hebel ähnlich stark zum Einsatz kommen. In der vertikalen Dimension wurde analog zwischen den Fällen „überwiegend outcome control“ (Anteil der zugehörigen Hebel größer 66%), „überwiegend behavior control“ (Anteil der zugehörigen Hebel größer 66%) sowie „ähnlicher starker Einsatz“ differenziert

In der Tendenz zeigt sich, dass die Befragten für die von ihnen beurteilten Unternehmen überwiegend einen kombinierten Einsatz von unmittelbaren und mittelbaren Hebelen auf der einen sowie „outcome control“- und „behavior control“-Hebelen auf der anderen Seite

feststellen. So ist die Kombination „mittelbare und unmittelbare Hebel“/„outcome control und behavior control“ mit 54% am häufigsten in *Abbildung 2* zu finden. Gleichzeitig zeigt sich, dass eine Fokussierung auf „outcome control“ bzw. eine Fokussierung auf mittelbare Hebel häufiger berichtet wird, als auf „behavior control“ oder unmittelbare Hebel.

Anteil Befragter	Überwiegend unmittelbare Hebel	Mix aus mittelbaren und unmittelbaren Hebeln	Überwiegend mittelbare Hebel	
Überwiegend "outcome control"	0%	23%	6%	29%
Mix aus "behavior und outcome control"	1%	54%	10%	65%
Überwiegend "behavior control"	0%	6%	0%	6%
	1%	83%	16%	100%

*Abbildung 2:* Kombination von Hebeln in den beurteilten Unternehmen

### 3.3 Übergeordnete Implementierungsstrategien für Verhandlungsmanagement

Angesichts der Tatsache, dass Unternehmen offenbar mehrheitlich verschiedene Hebel zur Einflussnahme auf die Verhandlungen ihrer Vertriebler einsetzen, stellt sich die Frage, ob dabei übergeordnete Strategien verfolgt werden. Zur Identifikation solcher Implementierungsstrategien wurde eine explorative Clusteranalyse durchgeführt. Aufgrund der begrenzten Anzahl an Beobachtungen und einer möglichen hierarchischen Beziehung der Cluster wurde eine hierarchische Clusteranalyse gewählt (Bacher *et al.* 2010). Wegen der binären Datenerhebung wurde das „simple matching“-Mass als Distanzmass genutzt (Backhaus *et al.* 2015). Unter Zuhilfenahme des „single-linkage“ Fusionierungs-Algorithmus wurden zwei Ausreißer identifiziert und eliminiert (Backhaus *et al.* 2015). Die Clusterbildung erfolgte auf Basis des „weighted-average-linkage“-Verfahrens (Bacher *et al.* 2010). Auf diese Weise konnten insgesamt vier Cluster identifiziert werden, die in *Tabelle 2* charakterisiert sind. Die cophenetische Korrelation dieser Clusterlösung beträgt 0,64, signifikant auf einem 99%-Niveau. Damit ist eine gute Anpassung der geclusterten Abstände der Beobachtungen an die tatsächlichen Abstände gegeben (Bacher *et al.* 2010).

	Cluster Mitgliedschaft je Hebel [0,1]	Cluster			
		1 EXCEP	2 ENAB	3 GUIDE	4 CONTR
Mittelbare Einflussnahme auf Gesamtheit aller Verhandlungen	Strategy definition	0,45	0,56*	0,86**	0,91**
	Budgeting	0,38	0,11	0,29	0,36
	Recruiting	0,03	0,00	0,14	0,18
	Sales process definition	0,25	0,44	0,14	0,55*
	Structure of the sales organization	0,33	1,00**	0,14	0,82**
	Escalation schemes & responsibilities	0,73**	0,33	0,86**	0,91**
	Negotiation management function	0,00	0,00	0,43	0,18
	Price and condition system	0,70**	0,22	0,71**	1,00**
	Negotiation management tools	0,25	0,33	0,43	0,82**
	Incentive scheme	0,48	0,56*	0,00	0,64*
	Sales controlling & KPI reporting	0,50*	0,44	0,14	0,73**
	Claims management & contract enforcement	0,03	0,22	0,00	0,55*
	Training & education	0,50*	1,00**	0,57*	1,00**
	Sales culture	0,25	0,11	0,00	0,73**
	Knowledge management	0,00	0,22	0,57*	0,27
Unmittelbare Einflussnahme auf spezifische Verhandlung	Lead qualification & prioritization	0,33	0,44	0,43	0,27
	Offer definition	0,10	0,33	0,57*	1,00**
	Influence situation	0,10	0,00	0,43	0,64*
	Pre-analysis	0,15	0,78**	0,43	0,82**
	Team organization	0,28	0,22	0,00	0,64*
	Preparation	0,50*	0,44	0,57*	1,00**
	Negotiation tactics & code of conduct	0,30	0,67*	0,43	0,82**
	Goal orientation	0,28	0,22	1,00**	0,82**
	Structured course of negotiation	0,05	0,22	0,43	0,64*
	Negotiations controlling	0,08	0,33	0,14	0,73**
	Sharing lessons learned	0,20	0,33	1,00**	0,55*
	After sales services and customer relationship	0,15	0,44	0,00	0,36
Anzahl Beobachtungen		40	9	7	11
Durchschnittliche Anzahl Hebel		7	10	11	18

Tabelle 2: Bedeutung der Hebel je Cluster

\* Cluster-Membership  $\geq 0,5$ ; \*\* Cluster-Membership  $\geq 0,7$ 

Das erste identifizierte Cluster kann überschrieben werden mit dem Titel „*manage by exception*“ (EXCEP) und wird charakterisiert durch die geringste Anzahl eingesetzter Hebel. Möglicherweise macht dies den Ansatz für Unternehmen attraktiv, da Aufwand und Kosten des Verhandlungsmanagements mit wachsender Anzahl eingesetzter Hebel naturgemäß steigen. Diese Hypothese wird gestützt durch die Tatsache, dass die bestimmenden Hebel dieses Ansatzes nahezu ausschliesslich aus der Gruppe der Hebel stammen, mit denen mittelbar auf die Gesamtheit aller Verhandlungen Einfluss genommen wird. Im Umkehrschluss bedeutet dies ein Minimum an Einmischung in die Entscheidung der Verkäufer durch das Management, solange diese sich innerhalb eng definierter Spielräume bewegen.

Sobald ein Verkäufer Geschäfte jenseits seiner Kompetenzen schliessen möchte, wird die Zustimmung des Vorgesetzten im Vorhinein nötig. Folglich sind die hauptsächlich genutzten Hebel in diesem Ansatz die Definition des Preis- und Konditionensystems sowie die Einrichtung klarer Eskalationslinien und Eskalationsprozeduren. Gleichzeitig ist es nötig, die Verkäufer im Preissystem zu schulen und die Einhaltung der Spielräume zu kontrollieren. Beispielhaft könnte ein solcher Ansatz von Unternehmen mit einem sehr transaktionalen Geschäftsmodell sinnvoll eingesetzt werden. Während Wert, Umfang und Ablauf des typischen Geschäftsvorfalls keine ausführliche Vorbereitung zulassen, werden Verkäufer über die Einhaltung der gesetzten Spielräume gesteuert (Darmon/Martin 2011). Damit nimmt dieser Ansatz keinen Einfluss auf die Art und Weise, wie Verkäufer ihre Verhandlungen vorbereiten, durchführen oder nachbereiten. Im Sinne von Anderson/Oliver (1987) ist dieser Ansatz also eher der Kontrollstrategie „outcome control“ zuzuordnen.

Das zweite identifizierte Cluster kann überschrieben werden mit dem Titel „*enabling*“ (ENAB). Es wird charakterisiert durch die Annahme, dass die Verhandlungssituation hoch komplex ist und Verkäufer Flexibilität benötigen, ihre Entscheidungen im Verlauf der Verhandlungen anzupassen. Für solch komplexe und wenig vorhersehbare Situationen erscheint es nicht möglich, sämtliche relevanten Dimensionen vorab in einer Richtlinie zu definieren. Folglich bedient sich dieser Ansatz insbesondere der Hebel Training und Weiterbildung sowie der richtigen Aufstellung der Vertriebsorganisation. Dies könnte zum Beispiel bedeuten, dass sehr erfahrene Verkäufer als Key Account Manager eingesetzt werden und in Teams mit weniger erfahrenen Verkäufern ihr Wissen weitergeben. Anleitung für die Verhandlung erfolgt, wenn überhaupt, durch die Definition allgemeiner Verhaltensgrundsätze oder durch Hinweise zu sinnvollen Voruntersuchungen, wodurch sich zeigt, dass die genutzten Hebel ebenfalls eher „mittelbar“ sind. Mögliche unterschiedliche Interessen werden durch variable Vergütungsbestandteile harmonisiert. Da auch hier keine Anleitung der Verkäufer, wie Verhandlungen vorzubereiten und durchzuführen sind, erfolgt, ist dieser Ansatz eher der Kontrollstrategie „outcome control“ zuzuordnen (Anderson/Oliver 1987). Die Anwendung dieses Ansatzes könnte für Unternehmen die sich zu einem grossen Teil im Integrationsgeschäft bewegen, zum Beispiel Automobilzulieferer, sinnvoll sein (Backhaus/Voeth 2014). Die vielen Freiheitsgrade des Vertriebsprozesses in dieser Geschäftsart verbieten eine zu distributive, ex-ante determinierte Sichtweise auf die Verhandlung (Schwarz 2014).

Das dritte identifizierte Cluster kann überschrieben werden mit dem Titel „*process guidance*“ (GUIDE). Im Wesentlichen bedeutet dies, dass Verkäufer entlang des Verhandlungsprozesses von Vorbereitung über Durchführung bis hin zur Nachbereitung unterstützt werden. Dies wird ersichtlich, da die charakterisierenden Hebel zu gleichen Teilen auf die mittelbare sowie unmittelbare Einflussnahme auf den Verhandlungsprozess abziehen. Dieser Ansatz unterscheidet sich damit von den vorgenannten dadurch, dass stärker Verhalten gesteuert wird (Anderson/Oliver 1987). Dies bedeutet, wie im „*manage by exception*“ Ansatz, dass Preis- und Konditionen-Richtlinien und Eskalationsprozesse definiert werden. Im Gegensatz dazu zielt dieser Ansatz aber auch auf die Unterstützung der Verkäufer im Verhandlungsprozess ab, was durch den geringen Wert des Hebels „Sales Controlling & KPI Reporting“ begründbar ist. Folglich umfasst dieser Ansatz die Bereitstellung von Hilfsmitteln wie Checklisten und Tools, die Sicherstellung der Zielorientierung in der Verhandlung durch den Austausch mit einer dritten, nicht unmittelbar beteiligten Person oder der Bereitstellung einer Plattform für den Erfahrungsaustausch. Diese un-

terstützende Ausrichtung wird auch durch den höchsten Wert aller Cluster für eine Verhandlungsmanagement-Funktion, die Verkäufern als Sparringspartner zur Seite stehen kann, unterstrichen. Beispielsweise könnte für die sinnvolle Anwendbarkeit dieses Ansatzes ein Dienstleistungsunternehmen wie eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft oder eine Unternehmensberatung genannt werden. Der Vertrieb in diesen Unternehmen erfolgt zumeist durch Mitarbeiter auf obersten Hierarchiestufen, die grosse Entscheidungsfreiheit besitzen, während der hohe Wert des Verhandlungsgegenstands Verhandlungsmanagementaktivitäten rechtfertigt und die Individualität der Dienstleistung ein zu eng vorstrukturiertes Vorgehen verbietet. Damit wird in diesem Ansatz die mündige Entscheidung des Verkäufers unterstützt.

Das vierte identifizierte Cluster kann überschrieben werden mit dem Titel „*process control*“ (CONTR). Im Gegensatz zum „*manage by exception*“ Ansatz ist dieser Ansatz durch ein viel höheres Mass an Anleitung und Kontrolle durch das Management charakterisiert. Jeder Schritt des Verhandlungsprozesses ist definiert, wird durch entsprechende Werkzeuge strukturiert und die Einhaltung der definierten Massnahmen, Prozesse und Richtlinien wird engmaschig kontrolliert. Im Gegensatz zum „*process guidance*“ Ansatz steht damit nicht die Unterstützung, sondern die Anleitung und Kontrolle der Verkäufer im Mittelpunkt. Neben der entsprechenden Aufstellung der Verkaufsorganisation und Implementierung entsprechender strukturierender Software-Systeme, der Definition von Preis- und Konditionen-Richtlinien, der Definition von Prozessen und der Bereitstellung von Hilfsmitteln kommen in diesem Ansatz klare Anweisungen zur Vorbereitung und Durchführung jeder einzelnen Verhandlung, Kontrollmechanismen zur Steuerung von Verhalten und Ergebnis, monetäre Incentives und die Sicherstellung der Einhaltung von Feedback-Schleifen zum Einsatz. Somit kommen neben mittelbaren Hebeln in diesem Ansatz die meisten unmittelbaren Hebel aller vier Ansätze zum Einsatz. Daraus ergibt sich, trotz hoher Wichtigkeit der Ergebniskontrolle, dass dieser Ansatz am ehesten der Kontrollstrategie „*behavior control*“ nahe kommt (Anderson/Oliver 1987). Beispielsweise für die sinnvolle Anwendung dieses Ansatzes könnten die Kundenberater im Vertrieb einer Bank sein. Produkte und Kombinationsmöglichkeiten sind klar strukturiert, Verkaufsprozesse werden im Detail definiert, dokumentiert und engmaschig kontrolliert (Glaser 2017).

Insgesamt zeigt sich, dass sich die vier differenzierten Implementierungsstrategien sowohl hinsichtlich Bezugsobjekt der Einflussnahme als auch im Hinblick auf die Wirkungsart der Einflussnahme unterscheiden. Abbildung 3 fasst die „Positionierung“ der verschiedenen Strategien im Bezugsobjekt/Wirkungsart-Raum nochmals abschliessend skizzenhaft zusammen. Diese wurde auf Basis der bedingten Häufigkeitsverteilung der Hebel mit Clusterzugehörigkeit  $\geq 0,5$  ermittelt. Dabei zeigt sich, dass die „*manage by exception*“ Strategie auf Grund der grossen Fokussierung auf mittelbare Hebel einer „*outcome control*“ Strategie am nächsten kommt. Obwohl wie beschrieben alle vier Strategien tendenziell stärker auf Massnahmen zur Ergebniskontrolle zurückgreifen, steht der „*manage by exception*“ Strategie die „*process control*“ Strategie, als am stärksten auf Verhaltenskontrolle ausgerichtete Strategie, gegenüber. Dazwischen stehen „*process guidance*“ und „*enabling*“ Strategie, wobei diese sich hinsichtlich der Ausrichtung auf mittelbare Hebel unterscheiden. Während im „*enabling*“ Ansatz stärker mittelbare Hebel zum Einsatz kommen, werden mittelbare und unmittelbare Hebel im „*process guidance*“ Ansatz ausgewogener eingesetzt.

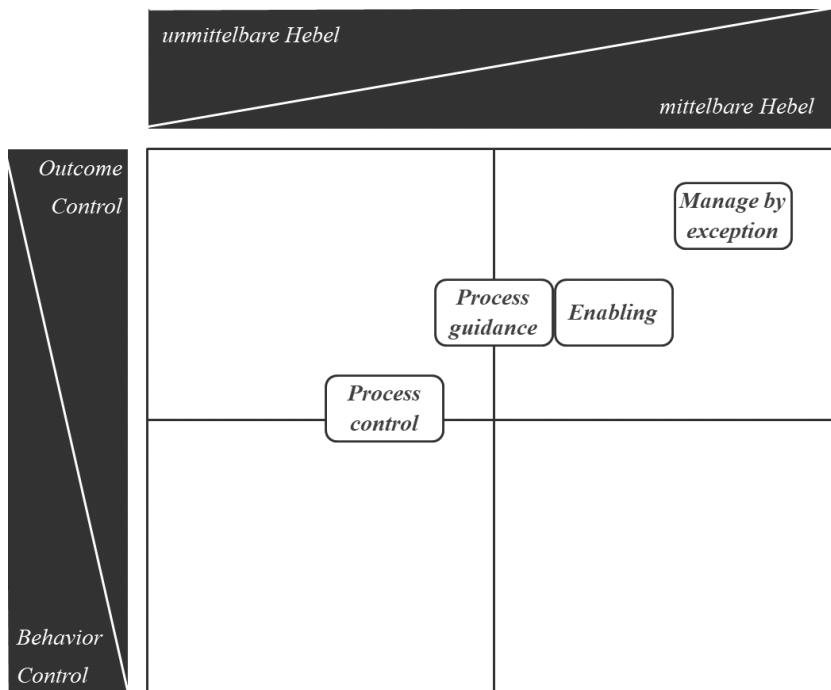


Abbildung 3: Skizzhaften Einordnung von Implementierungsstrategien des Verhandlungsmanagements

#### 4 Schlussfolgerungen, Limitationen und weitergehende Forschung

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde erstmalig untersucht, wie die Implementierung von Verhandlungsmanagement im Unternehmen erreicht werden kann und welche Hebel hierzu zum Einsatz kommen. Dazu wurden auf Basis einer Literaturrecherche und von neun Experteninterviews 27 Hebel identifiziert, die Unternehmen zur Verfügung stehen, um Einfluss auf ihre Verhandler zu nehmen. Dadurch wurde die bestehende Perspektive des betriebswirtschaftlichen Verhandlungsmanagements von der Betrachtung unmittelbarer Einflussfaktoren um mittelbare Einflussfaktoren, die eine Steuerung von Verkäufern ohne den Bezug zu einer bestimmten Verhandlung erlauben, erweitert. Diese Hebel wurden hinsichtlich ihres Einsatzes in der Praxis, in einer Befragung mit 69 Vertriebsexperten bewertet. Mittels einer Clusteranalyse konnten daraus die vier Ansätze „enabling“, „manage by exception“, „process guidance“ und „process control“ abgeleitet werden, die ihre Verankerung auch in Ansätzen der Vertriebssteuerung haben. Damit stellt die Studie einen Brückenschlag zwischen der Forschung zum betriebswirtschaftlichen Verhandlungsmanagement und der Forschung zur Vertriebssteuerung dar. Gleichzeitig bieten die identifizierten Ansätze eine Grundlage für Bestandsaufnahmen im Unternehmen und bilden einen Ausgangspunkt für die Implementierung von Verhandlungsmanagement in der Praxis.

Selbstverständlich aber kann keine Sammlung an Einflusshaben für Verhandlungen allumfassend und für jedes Unternehmen vollständig zutreffend sein. Auch die Auswahl der Befragten für die dieser Studie zugrundeliegenden Befragungen verfolgte nicht das Ziel der Allgemeingültigkeit, sondern allein der Identifikation gängiger Vorgehensweisen der Im-

plementierung von Verhandlungsmanagement in Unternehmen und damit der Identifikation von Ansätzen, die wiederkehrend von verschiedenen Unternehmen genutzt werden. Dies zeigt sich an der Tatsache, dass für die Studie allein der Funktionsbereich „Vertrieb“ betrachtet wurde, so dass die Ergebnisse nicht ohne weiteres auf andere Verhandlungsbeziehe im Unternehmen übertragen werden können.

Eine weitere Limitation dieser Studie stellt die Tatsache dar, dass die Studie keine Rückschlüsse auf die ideale Art und Weise der Implementierung von Verhandlungsmanagement in der Praxis erlaubt. Diese für die Praxis allerdings hochrelevante Frage sollte daher in einer aufbauenden Studie untersucht werden. Hierbei sollte dann die Anwendung der identifizierten Ansätze hinsichtlich ihres Einflusses auf den Verhandlungserfolg und unter Beachtung relevanter situationsbeschreibender Faktoren analysiert werden, was sich nicht zuletzt durch die Diskussion der situationsbestimmenden Umwelt in der Literatur zur Prinzipal-Agenten-Theorie (Stathakopoulos 1996) und in der Literatur zur Vertriebssteuerung begründet (Jaworski 1988; Krafft 1999; Dubinsky *et al.* 2001; Ross/Robertson 2006; Verbeke *et al.* 2011).

Insgesamt kann die vorliegende Studie demnach allein als Einstieg in das Themenfeld „Strategien zur Implementierung von Verhandlungsmanagement“ verstanden werden.

## 5 Literaturhinweise

*Anderson, Erin; Oliver, Richard L.* (1987): Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based salesforce control systems. In *Journal of Marketing* 51 (4), pp. 76–88.

*Anderson, Erin; Onyemah, Vincent* (2006): How right should the customer be? In *Harvard Business Review* 87 (7/8), pp. 59–67.

*Anderson, Ralph E.; Huang, Wen-yeh (Rene)* (2006): Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. In *Psychology & Marketing* 23 (2), pp. 139–159.

*Bacher, Johann; Pöge, Andreas; Wenzig, Knut* (2010): Clusteranalyse. Anwendungsorientierte Einführung in Klassifikationsverfahren. 3. Aufl. München: Oldenbourg.

*Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf* (2015): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 14. Aufl. Berlin: Springer.

*Backhaus, Klaus; Voeth, Markus* (2014): Industriegütermarketing. 10th ed. s.l.: Franz Vahlen

*Blois, Keith J.* (2000): The Oxford textbook of marketing. Oxford, New York: Oxford University Press.

*Braun, Fabian* (2010): Pricing von Big Deals: Alles oder nichts? 11. FAZ Pricing Konferenz. Frankfurter Allgemeine Zeitung. Frankfurt am Main, 11/30/2010.

*Budde, Ralf* (2013): Das PRO:CLAIM-Konzept. Claims erfolgreich verhandeln; Kooperation statt Konfrontation; 1. Aufl. Berlin: Pro Business.

*Bühring-Uhle, Christian; Eidenmüller, Horst; Nelle, Andreas* (2009): Verhandlungsmanagement. Analyse, Werkzeuge, Strategien. München: Dt. Taschenbuch-Verl.

*Bülow, Anne Marie; Boje, David M.* (2015): The antenarrative of negotiation. In *Journal of Strategic Contracting and Negotiation* 1 (3), pp. 200–213.

*Cravens, D. W.; Ingram, T. N.; LaForge, R. W.; Young, C. E.* (1993): Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. In *Journal of Marketing* 57 (4), pp. 47–59.

*Cummins, Tim* (2015): Strategic contracting as a source of organizational success. In *Journal of Strategic Contracting and Negotiation* 1 (1), pp. 7–14.

*Darmon, René Y.; Martin, Xavier C. (2011): A new conceptual framework of sales force control systems. In Journal of Personal Selling and Sales Management 31 (3), pp. 297–310.*

*Douglas, Ann (1957) The Peaceful Settlement of Industrial and Intergroup Disputes. In Journal of Conflict Resolution 1(1), pp. 69–81.*

*Dubinsky, Alan J.; Ingram, T. N. (1984): From Selling to Sales Management: A developmental model. In Journal of Consumer Marketing 1 (3), pp. 43–52.*

*Dubinsky, Alan J.; Jolson, Marvin A.; Anderson, Ralph E.; Metha, Rajiv (2001): Salesperson failure: A case of sales manager risk and responsibility. In Risk Management 3 (2), pp. 17–28.*

*Eidenmüller, Horst (2012): Die Rolle von Verhandlungsmanagement und Mediation in der Juristenausbildung. In Hagen Hof (Ed.): Rechtsgestaltung – Rechtskritik – Konkurrenz von Rechtsordnungen. Neue Akzente für die Juristenausbildung. 1. Aufl. Baden-Baden: Nomos, pp. 356–364.*

*Eisenhardt, Kathleen M. (1985): Control: Organizational and economic approaches. In Management Science 31 (2), pp. 134–149.*

*Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An assessment and review. In Academy of Management Review 14 (1), pp. 57–74.*

*Ertel, Danny (2003): Turning Negotiation into a Corporate Capability. In Harvard Business School Press (Ed.): Harvard business review on negotiation and conflict resolution. Boston: Harvard Business School Press, pp. 101–128.*

*Farmer, David (1970): Training in the skills of negotiation. In Industrial and commercial training 2 (11), pp. 513–516.*

*Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2015): Das Harvard-Konzept. Die unschlagbare Methode für beste Verhandlungsergebnisse. 25. Aufl. Frankfurt am Main: Campus-Verl.*

*Gates, Steve (2006): Time to take negotiation seriously. In Industrial and commercial training 38 (5), pp. 238–241.*

*Glaser, Christian (2017): Vertriebssteuerung von Finanzdienstleistern als Schlüssel zum Erfolg. Sales Excellence als zentraler Wettbewerbsvorteil. In Finanzierung Leasing Factoring (6), pp. 266–269.*

*Gosh, Mrinal; John, George (2000): Experimental Evidence for Agency Models of Salesforce Compensation. In Marketing Science 19 (4), pp. 348–365.*

*Harms, Peter (2015): Nutzen Sie Ihre Verhandlungsmacht. Strategie Forum für die Zuliefer-Industrie. Frankfurt am Main, 11/11/2015.*

*Herbst, Uta; Voeth, Markus; Meister, Christoph (2011): What do we know about buyer-seller negotiations in marketing research? A status quo analysis. In Industrial Marketing Management 40, pp. 967–978.*

*Hiam, Alexander; Lewicki, Roy J. (2013): Mastering business negotiation. A working guide to making deals and resolving conflict. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.*

*Hofbauer, Günter; Hellwig, Claudia (2016): Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. s.l.: Wiley.*

*Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna (2016): Sales excellence. Vertriebsmanagement mit System. 8. Aufl. Wiesbaden: Gabler.*

*Hunter, Gary K.; Perrault Jr., William D. (2007): Making sales technology effective. In Journal of Marketing 71 (1), pp. 16–34.*

*Jaworski, Bernard J. (1988): Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types and consequences. In Journal of Marketing 52, pp. 23–39.*

*Jensen, Ove (2003): Zentrale Bausteine der Vertriebssteuerung -Theorie und Praxis. In Controlling and Management Review (2), pp. 12-21*

*Johnston, Peter D. (2008): Negotiating with giants. Get what you want against the odds. Victoria, BC: Negotiation Press.*

*Krafft, Manfred (1999): An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems. In Journal of Marketing 63, pp. 120–134.*

*Krishnan, Vijakumar; Groza, Mark D.; Groza, Mya P.; Peterson, Robert M.; Fredericks, Elisa (2014): Linking customer relationship management processes to sales performance: The role of CRM technology effectiveness. In Marketing Management Journal, pp. 162–171.*

*Lewicki, Roy J.; Saunders, David M.; Barry, Bruce (2014): Negotiation. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.*

*Luthy, Michael R. (2000): Preparing the next generation of industrial sales representatives: Advice from senior sales executives. In Industrial Marketing Management 29, pp. 235–242.*

*Mahaney, Robert C.; Lederer, Albert L. (2011): An Agency Theory Explanation of Project Success. In Journal of Computer Information Systems 51 (4), pp. 102–113.*

*Malhorta, Deepak (2015): Control the negotiation before it begins. In Harvard Business Review (December), pp. 66–72.*

*Mayer, Markus (2017): Implementation strategies for negotiation management in B2B sales negotiations in practice. Hohenheimer Arbeits- und Projektberichte zum Marketing & Business Development (24) Stuttgart, pp. 1–54.*

*Morrison, Allison (2010): The power of successful negotiation. online available at: <http://www.pharmexec.com/power-successful-negotiation>. last visited: 15.1.2018*

*Ouchi, William G. (1979): A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. In Management Science 25 (9), pp. 833–848.*

*Pförtzsch, Waldemar A.; Godefroid, Peter (2013): Business-to-Business-Marketing. 5.Aufl. Herne: Kiehl*

*Racine, Jérôme (2006): Projektmanagement ist Verhandlungsmanagement. In Projektmanagement aktuelle (3), pp. 26–33.*

*Rees, W. David; Porter, Christine (1997): Negotiation – mystic art or identifiable process? Part 1. In Industrial and commercial training 29 (3), pp. 65–69.*

*Ross, William T.; Robertson, Diana C. (2003): A typology of situational factors: Impact on salesperson decision-making about ethical issues. In Journal of Business Ethics 46 (3), pp. 213–234.*

*Ross Jr., William T.; Dalsace, Frédéric; Anderson, Erin (2005): Should you set up your own sales force or should you outsource it? Pitfalls in the standard analysis. In Business Horizons 48, pp. 23–36.*

*Schranner, Matthias (2013): Der Verhandlungsführer. Taktiken, die zum Erfolg führen. Salzburg: Ecwin-Verl.*

*Schwarz, Daniel (2014): Incentivierung von Teams in industriellen Verhandlungen. Hamburg: Kovač (Schriftenreihe innovative betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 395).*

*Shi, Shouyong (2016): Customer relationship and sales. In Journal of Economic Theory 166, pp. 483–516.*

*Shyur, Huan-Jyh; Shih, Hsu-Shih (2015): Designing a multi-issues negotiation support system based on prospect theory. In Information Sciences (322), pp. 161–173.*

*Simon, Hermann; Faßnacht, Martin (2009): Preismanagement. Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung. 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler.*

*Srivastava, Joydeep; Chakravarti, Dipankar; Rapoport, Amnon* (2000): Price and margin negotiations in marketing channels: An experimental study of sequential bargaining under one-sided uncertainty and opportunity cost of delay. In *Marketing Science* 19 (2), pp. 163–184.

*Stathakopoulos, Vlasis* (1996): Sales Force Control: A synthesis of three theories. In *Journal of Personal Selling and Sales Management* 16 (2), pp. 1–12.

*Steele, Paul T.* (1999): *Business Negotiation. A Practical Workbook*. Florence: Taylor and Francis.

*Theilen, Bernd* (2003): Simultaneous moral hazard and adverse selection with risk averse agents. In *Economics Letters* 79 (2), pp. 283–289.

*Thompson, Leigh L.* (2005): *The mind and heart of the negotiator*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

*Tomlinson, Edward C.; Lewicki, Roy J.* (2015): The negotiation of contractual agreements. In *Journal of Strategic Contracting and Negotiation* 1 (1), pp. 85–98.

*Verbeke, Willem; Dietz, Bart; Verwaal, Ernst* (2011): Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have sales people become knowledge brokers? In *Journal of the Academy of Marketing Sciences* 39, pp. 407–428.

*Voeth, Markus; Herbst, Uta* (2009): *Verhandlungsmanagement. Planung, Steuerung und Analyse*. 1. Aufl.: Schäffer-Poeschel Verlag.

*Voeth, Markus; Herbst, Uta* (2015): *Verhandlungsmanagement. Planung, Steuerung und Analyse*. 2. Aufl.: Schäffer-Poeschel Verlag.

*Wilkening, Otto S.* (2010): Das High-Speed-Verhandlungssystem. Geschäftspartner blitzschnell steuern und sicher überzeugen. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden

*Williams, Brian C.; Plouffe, Christopher R.* (2007): Assessing the evolution of sales knowledge: A 20-year content analysis. In *Industrial Marketing Management* 36, pp. 408–419.

*Wolfe, Christopher J.; Murthy, Uday S.* (2005): Negotiation Support Systems in budget negotiations: An experimental analysis. In *Journal of Management Information Systems* 22 (3), pp. 351–381.

*Zoltners, Andris A.; Prabhakant, Sinha; Lorimer, Sally E.* (2008): Sales force effectiveness: A framework for researchers and practitioners. In *Journal of Personal Selling and Sales Management* 28 (2), pp. 115–131.

*Zoltners, Andris A.; Prabhakant, Sinha; Lorimer, Sally E.* (2012): Breaking the sales force incentive addiction: A balanced approach to sales force effectiveness. In *Journal of Personal Selling and Sales Management* 32 (2), pp. 171–186.

**Markus Voeth**, Prof. Dr., ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Business Development der Universität Hohenheim und Direktor des Hohenheimer Standorts der Negotiation Academy Potsdam.

**Anschrift:** Universität Hohenheim, Institut für Marketing & Management, Lehrstuhl für Marketing & Business Development, Fruwirthstraße 32, D-70599 Stuttgart, Tel.: +49 (0)711/459-22925, E-Mail: voeth@uni-hohenheim.de

**Markus Mayer**, Dipl. Wi.-Ing., ist Doktorand am Lehrstuhl für Marketing und Business Development an der Universität Hohenheim und Director in der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners.

**Anschrift:** Universität Hohenheim, Institut für Marketing & Management, Lehrstuhl für Marketing & Business Development, Fruwirthstraße 32, D-70599 Stuttgart, Tel.: +49 (0)711/459-22925, E-Mail: markus.mayer@simon-kucher.com