

---

# Verhandlungen – Spiegeln die Lehrbücher den Stand der Forschung wider?



*Klaus Backhaus und Madita Amelie Pesch*

Verhandlungen sind allgegenwärtig im privaten sowie geschäftlichen Leben. Sie sind somit auch Untersuchungsgegenstand in einer Vielzahl von wissenschaftlichen Beiträgen in der Verhandlungs-Literatur. Der Vielzahl der Erkenntnisse mangelt es jedoch an einer adäquaten Aufbereitung und Systematisierung. Eine Aufbereitung sowie Konsolidierung von Wissen ist die Hauptaufgabe von Lehrbüchern. Der nachfolgende Artikel beleuchtet in einer komparativen Analyse, inwiefern die anhand spezifischer Kriterien ausgewählten Verhandlungs-Lehrbücher diese Hauptaufgabe erfüllen.



*Negotiations are omnipresent in private as well as business life. Therefore, they are object of investigation in multiple scientific articles within the negotiation literature. However, the multitude of insights is lacking in an adequate processing and systematization. A processing as well as consolidation of knowledge is the main task of textbooks. Within a comparative analysis, the following article examines in how far negotiation textbooks selected by reference to specific criteria fulfill this main task.*

Verhandlungen, Lehrbücher, Stand der Forschung, Komparative Analyse, Situativ Moderiertes Phasenkonzept (SMP), Literaturstudie

*Negotiations, Textbooks, State of Research, Comparative Analysis, Situationally Moderated Phase Concept (SMP), Literature Study*

## 1. Relevanz von Verhandlungen und ihre Betrachtung in Lehrbüchern

Verhandlungen sind allgegenwärtig und daher in den verschiedensten Lebenssituationen präsent (Saner 2008, 17; Thompson 1990b, 515). Sie stellen die Umsetzung von Interaktionsprozessen dar, in welchen zwei oder mehrere Parteien versuchen, ihre divergierenden Interessen miteinander zu vereinbaren, um dabei beiderseitig zu profitieren (Carnevale/Pruitt 1992, 532; Nash 1950, 155; Rubin/Brown 1975, 2). Verhandlungen sind gemessen an ihrer Bedeutung relativ lange in der Ökonomie zu stiefmütterlich behandelt worden. Angeregt durch wissenschaftliche Publikationen in anderen Wissenschaftszweigen wie der Psychologie, Rechtswissenschaften oder Politikwissenschaften hat sich das Bild allerdings dramatisch gewandelt. Aufgrund der hohen Relevanz des Themas in diversen Anwendungsbereichen, stellt es auch in der Wissenschaft einen ausführlich betrachteten Untersuchungsgegenstand dar. Aus verschiedenen Perspektiven sind somit mannigfaltige Erkenntnisse über Verhandlungen entstanden (Voeth/Herbst 2015, 38). Vor allem wird damit die Aussage vieler Praktiker widerlegt, dass Verhandlungen eine Kunst, aber keine Wissen-

schaft seien, weil gute Verhandler aus dem „Bauch heraus ad hoc entscheiden“. Diese Kritik bestärkt die Notwendigkeit, die Forschungsergebnisse zu strukturieren und zu systematisieren, um das erforschte Wissen in transparenter und damit beurteilbarer Form zur Verfügung stellen zu können.

Die Vermittlung von solch gebündeltem Wissen ist eine der Hauptaufgaben von Lehrbüchern (*Backhaus et al.* 2007, 18; *Karns* 2005, 171; *Kuhn* 1970, 137). Lehrbücher sollten dem Leser eine übersichtliche, im Hinblick auf didaktisch-methodische Zwecke ausgerichtete State-of-the-Art Darstellung bieten (*Jaffe* 1997, 10). Daneben sollten Lehrbücher aktuelle Forschungsergebnisse berichten, sofern der Rhythmus von Neuauflagen dies zulässt (*Lichtenthal/Butaney* 1991, 237). Dazu existieren, ebenso wie es eine Vielzahl von Forschungsansätzen zu Verhandlungen gibt, diverse Verhandlungs-Lehrbücher (zum Beispiel *Pruitt* 1981; *Raiffa* 1982; *Spangle/Warren Isenbart* 2003; *Voeth/Herbst* 2015, VIII). Welches dieser Lehrbücher sollte man also heranziehen, um sich ein zutreffendes Bild über die Thematik zu machen?

Wir stellen sechs Lehrbücher vor, die sich auf Basis einer systematischen Such- und Bewertungs-Prozedur als besonders geeignet heraus kristallisiert haben. Diese Lehrbücher werden anhand der diesem Artikel zu Grunde liegenden Forschungsfrage „*Spiegeln die Lehrbücher den Stand der Forschung wider?*“ analysiert.

## 2. Lehrbuchauswahl

### 2.1. Die Auswahl der sechs Lehrbücher

Auswahlprozesse sind letztlich immer subjektiv, aber sie sollten begründet und transparent sein. Um eine Auswahl treffen zu können, ist es in einem ersten Schritt notwendig zu definieren, wie man zu der Gesamtheit der potenziellen Lehrbücher gekommen ist – sozusagen die Grundgesamtheit bestimmt hat, aus der man ausgewählt hat.

Als erstes haben wir die Lehrbücher aussortiert, die wissenschaftlichen Kriterien nicht entsprochen haben. Dazu gehört die unübersehbare Menge an Büchern, bei denen die Autoren auf der Basis von (eigener oder fremder) Erfahrung gut gemeinte Ratschläge erteilen. Dazu zählen Bücher wie: „Das High Speed Verhandlungssystem“ (*Wilkening* 2010) oder „Der Verhandlungsprofi: Besser verhandeln – mehr erreichen“ (*Dall* 2011). Von diesen Büchern gibt es eine Unzahl von Alternativen, die wir wegen der Irrelevanz bei unserer Untersuchung nicht mehr weiter verfolgt haben.

In manchen Fällen gibt es klare Entscheidungen, ob es sich um einen wissenschaftlich basierten Lehrtext handelt oder nicht. In anderen Fällen ist die Abgrenzung nicht ganz so einfach. Ein solcher „Grenzfall“ ist z. B. das Buch von *Opresnik* (2014): „Die Geheimnisse erfolgreicher Verhandlungsführung“ in dem Vieles präsentiert wird, was auch wissenschaftlich belegbar ist. Der Autor wählt aber eine normative Behandlung des Themas, bei der die (nicht nachvollziehbare) Herkunft der Erkenntnisse auf eine zweiseitige generelle Literaturübersicht beschränkt wird, die auch noch eine Reihe wissenschaftlich nicht akzeptabler Quellen einbezieht. Aus diesem Grund haben wir uns entschieden, z. B. das Buch von *Opresnik* (2014) nicht in den Kanon der beobachteten Werke einzubeziehen.

Ausserdem beschränkt sich die Analyse auf deutsch-und englischsprachige Literatur. Darüber hinaus werden keine Bücher in die Untersuchung mitaufgenommen, welche ihren Schwerpunkt auf thematische Ausschnitte von Verhandlungen legen wie zum Beispiel die Rolle des Geschlechts für Verhandlungen oder Verhandeln in Konfliktsituationen (*Bab-*

cock/Laschever 2009; Pfetsch 2006). So werden nur Bücher herangezogen, welche sich mit dem Themengebiet der Verhandlungen generell beschäftigen. Dadurch wird gewährleistet, dass das breite Spektrum der Verhandlungsthemen in die Untersuchung mit einfließt. Des Weiteren soll bei dem Vergleich der Verhandlungsbücher eine gewisse Aktualität der behandelten Themen bewahrt werden. Dafür wird von den Autoren ein Grenzwert für das Veröffentlichungsjahr bestimmt, bei dessen Unterschreitung ein Buch nicht in den Vergleich mitaufgenommen wird. Dieser Grenzwert wird auf das Jahr 2000 festgelegt. Ausserdem erfolgt die Bücherauswahl unter der Bedingung, Autoren ausschliesslich einmal mit in die Analyse aufzunehmen, um ähnliche Ansätze und Inhalte auf Grund der gleichen Quelle zu vermeiden. Schliesslich besteht der Anspruch, Bücher in die Untersuchung zu integrieren, die als höchstrelevant, bekannt und angesehen in ihrem Bereich gelten. Dafür wird auf Rezensionen im Internet, Bewertungen, die in dem Buch selbst aufgeführt sind, Webpages über relevante Verhandlungs-Bücher sowie auf die Einschätzung eines Verhandlungsexperten zurückgegriffen.

Die Lehrbücher werden über eine Online-Recherche und mithilfe der Methode der konzentrischen Kreise gesucht. Für die Online-Recherche findet die Suche auf Google, Google Scholar und Amazon unter Berücksichtigung der zuvor aufgeführten Kriterien statt. Dabei werden die folgenden Suchbegriffe eingesetzt: „Verhandlung“, „Verhandeln“, „Verhandlungsmanagement“, „Verhandlungsführung“, „Verhandlung Lehrbuch“, „Negotiation“, „Negotiator“, „Bargaining“, „Negotiation Textbook“. Mithilfe der Methode der konzentrischen Kreise wird daraufhin in den gefundenen Büchern wiederum nach weiteren relevanten Lehrbüchern geschaut. Durch dieses Vorgehen werden am Ende insgesamt sechs relevante Lehrbücher identifiziert, welche die Grundlage für die komparative Analyse bilden (vgl. *Tabelle 1*). Davon sind zwei deutschsprachig und vier englischsprachig.

Autoren	Buchtitel	Jahr	Auflage	Seitenanzahl
Bühring-Uhle/ Eidenmüller/Nelle	Verhandlungsmanagement – Analyse, Werkzeuge, Strategien	2017	2	241
Lewicki/Barry/ Saunders	Essentials of Negotiation	2016	6	317
Malhotra/Bazerman	Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond	2007	1	343
Raiffa/Richardson/ Metcalf	Negotiation Analysis – The Science and Art of Collaborative Decision Making	2007	1	548
Thompson	The Mind and Heart of the Negotiator	2009	4	411
Voeth/Herbst	Verhandlungsmanagement – Planung, Steuerung und Analyse	2015	2	301

*Tabelle 1:* Übersicht der ausgewählten Verhandlungs-Bücher

Die sechs ausgewählten Lehrbücher beziehen sich zwar alle auf Verhandlungen, behandeln die verschiedenen Bereiche aber unterschiedlich. Das ist schon äusserlich erkennbar an den

deutlich unterschiedlichen Umfängen der Bücher. Sie variieren zwischen 548 und 241 Seiten, wobei die beiden deutschen Lehrbücher die Textbooks mit den wenigsten Seitenzahlen sind. Darüber hinaus besitzen die englischsprachigen Werke durchgängig ein grösseres Format, sodass die Seitenzahlen eigentlich noch einmal korrigiert werden müssten.

### 2.2. Kurzcharakterisierung der Lehrbücher

#### 1. Bühring-Uhle/Eidenmüller/Nelle

*Bühring-Uhle et al.* liefern ein Buch über Verhandlungen, das im Taschenbuchformat erschienen ist. Im Vorwort unterstreichen die Autoren, dass Verhandlungen seit etwa 40 Jahren „Gegenstand der Forschung in unterschiedlichen Disziplinen, insbesondere der Spieltheorie, der Wirtschaftswissenschaft, der Kognitionspsychologie und der Kommunikationstheorie“ sind (*Bühring-Uhle et al.* 2017, V). Damit ist der Anspruch definiert. Das Buch versucht, das formulierte Ziel in drei Teilen („Analyse“, „Werkzeuge“ und „Strategie“) zu erreichen. Während bei der „Analyse“ die Verhandlung diskutiert und vor „Rationalitäts-Fallen“ gewarnt wird, werden unter dem Kapitel „Werkzeuge“ Tools für die Verhandlungsvorbereitung vorgestellt. Tools beziehen auch organisatorische Massnahmen mit ein, wie die Vorteilhaftigkeit von Verhandlungsteams gegenüber Solo-Verhandlern. Insgesamt ist das Buch normativ ausgerichtet und hat damit ein wenig „Rezept-Charakter“.

#### 2. Lewicki/Barry/Saunders

Das Buch von *Lewicki et al.* befindet sich bereits in der sechsten Auflage und versteht sich selbst als Textbook für Studierende, wobei es sich bei dem ausgewählten Lehrbuch um eine Kurzfassung des Lehrbuchs „Negotiations“, siebte Auflage, handelt. Die Kurzversion gliedert sich in 12 Kapitel, wobei die ersten fünf die Grundlagen der Verhandlung darlegen. Prominente Fragestellungen sind die Unterscheidung von distributiven und integrativen Verhandlungen sowie Ethik-Fragen. Auch die Verhandlungsvorbereitung wird hier behandelt. Die Kapitel fünf bis acht befassen sich mit neo-behavioristischen psychologischen Konstrukten wie Wahrnehmung, Kognition, Emotion, Kommunikation und Macht: Diese Konstrukte bilden Einflussfaktoren, die zu einem Bias in der Beurteilung einer Situation führen können.

In den Kapiteln neun bis elf werden ausgewählte Besonderheiten, die die Forschung zum Verhandlungsverhalten hervorgebracht hat, präsentiert. Kapitel 12 zeigt noch einige Best Practice Beispiele. *Lewicki et al.* präsentieren eines der wenigen von uns betrachteten Lehrbücher zum Verhandlungsverhalten, das über ein Teaching Package verfügt, so dass klar wird: Bei diesem Werk handelt es sich um ein Lehrbuch, das sich primär an Studierende richtet.

#### 3. Malhotra/Bazerman

Die beiden Harvard-Autoren legen 2007 ein Lehrbuch mit dem Titel „Negotiation Genius“ vor. Ausgehend von der abgelehnten These „Negotiation being the art and no science“ (*Malhotra/Bazerman* 2007, 5), entwerfen die Autoren einen Rahmen der das Thema „Verhandlungen“ auf systematische und effektive Abläufe hin herauszeichnet – ohne zu leugnen, dass interaktives Verhalten natürlich eine wichtige Rolle spielt. Das Buch besteht aus

drei Teilen; (1) The Negotiation Toolkit, (2) The Psychology of Negotiation, (3) Negotiating in the Real World.

In Teil I entwickeln die Autoren ein Toolkit von umfassenden Prinzipien, Strategien und Taktiken. So wird z. B. der Frage nachgegangen, wer das erste Angebot in einer Verhandlung machen sollte, weil dadurch ein Anker gelegt wird, der den weiteren Verhandlungsablauf mitbestimmt. Teil II stellt den Einflussfaktor „Psychologie“ auf das Verhandlungsverhalten vor und zielt darauf, dass manchmal psychologische Biases mit in die Vorbereitung der Verhandlungen einbezogen werden müssen. Teil III widmet sich schliesslich Fragestellungen, die häufig ignoriert werden, in der Praxis aber eine grosse Rolle spielen können: Lügen, Drohungen und Ähnliches.

#### 4. Raiffa/Richardson/Metcalf

*Raiffa et al.* stiften einen eigenen konzeptionellen Beitrag, indem sie Verhandlungen in ein entscheidungsorientiertes Konzept einbinden. Dabei verwenden die Autoren vier Ansätze, die es zu verbinden gilt:

1. Eine normative Perspektive auf die Einzelentscheidung (analytische Betrachtung: Wie sollten und können Individuen gute Entscheidungen treffen?)
2. Eine deskriptive Perspektive, bei der beschrieben wird, wie in verhaltenswissenschaftlicher Sicht Individuen tatsächlich Entscheidungen treffen
3. Eine normative Perspektive spieltheoretischer Natur: Wie sollen Individuen separate interaktive Entscheidungen treffen?
4. Eine normative Perspektive des Verhandlungsverhaltens: Wie können Gruppen *collaborative joint decisions* realisieren?

Das Buch erfordert mathematische Kenntnisse. Hilfestellung bieten hierbei in das Lehrbuch integrierte Tutorien zur Vorbereitung auf spätere Aufbaukapitel. *Raiffa et al.* entwickeln eine Benchmark, die die Autoren als FOTE (Full, Open, Truthful Exchange) bezeichnen. Gegen diesen Zustand werden alternative Konzepte verglichen. Als zentrale Unterscheidung in ihrem Lehrbuch sehen die Autoren die Unterscheidung zwischen distributivem (Win-Lose) und integrativem Verhandeln (Win-Win) (Part II und Part III). Part IV befasst sich mit externen Hilfeleistungen, z. B. durch Mediatoren. Part V ist dem Multi-Parteien Problem gewidmet. Die Darstellung der Struktur des Buches zeigt, dass *Raiffa et al.* ein eigenständiges Werk vorlegen, das mit den übrigen fünf Werken kaum vergleichbar ist. Ein Ergänzungstext zum Buch ist im Internet unter [www.pon.harvard.edu/raiffa/nas/](http://www.pon.harvard.edu/raiffa/nas/) erhältlich.

#### 5. Thompson

Das Lehrbuch von *Thompson* ist mittlerweile in der vierten Auflage erschienen. Es umfasst drei Teile sowie vier Anhänge. Teil I ist den Grundlagen von Verhandlungen gewidmet. Hier werden Fragen wie „Wie bereite ich mich auf eine erfolgreiche Verhandlung vor?“ behandelt, wobei dabei nach distributiven und integrativen Verhandlungssituationen unterschieden wird.

Das Buch enthält neben Texten eine Fülle von Fallstudien und Beispielen aus dem realen Verhandlungsleben. Der Text liefert wichtige Hinweise, die sich vor allen Dingen auch an Praktiker richten. *Thompson* definiert auch den wissenschaftlichen Background, der dem

Textbook zugrunde liegt: „Also, I cited the groundbreaking results of more than a hundred new scientific articles on negotiation.” ( *Thompson 2009*, XVII). Damit wird ein konkreter Anspruch deutlich. Dieses Buch möchte die grundlegenden Ergebnisse insbesondere aus der Literatur zu den Themen Sozialpsychologie, Organisationsverhalten, Soziologie, Verhandlungen und kognitive Psychologie für den Leser aufarbeiten.

Die drei Kernteile des Buches befassen sich mit grundlegenden Fragestellungen insbesondere auch in Hinblick auf die Unterscheidung zwischen distributiven („slicing the pie“) und integrativen Verhandlungen („expanding the pie“), welche separat im ersten Teil aufgegriffen werden.

Der zweite Teil des Buches richtet sich an Verhandlungsexperten. Behandelt werden dabei unter anderem die Bedeutung des Verhandlungsstils und die Bedeutung von Vertrauen sowie der Beziehungsarbeit. Auch ethische Fragen werden thematisiert.

Der dritte Teil betrachtet spezielle Verhandlungsszenarien. Dabei geht es z. B. um Verhandlungen mit mehr Parteien. Interessant sind die Anhänge, bei denen der Leser z. B. aufgefordert wird, sich selbst in bestimmte Situationen zu versetzen. Das Buch ist nicht nur ein Lesebuch, sondern auch ein Nachschlagewerk, in dem viele Verhandlungstatbestände nachgelesen werden können.

## 6. Voeth/Herbst

Vom Anspruch her ist das Buch von *Voeth/Herbst* anders ausgerichtet, als alle anderen Lehrbücher. Die Autoren betonen, dass sie einen *betriebswirtschaftlichen* (konkreter einen *managementorientierten*) Ansatz wählen, der dadurch gekennzeichnet ist, dass Verhandlungen aus normativer Perspektive betrachtet werden. Was sollten Unternehmen tun, um Mitarbeiter verhandlungspolitisch zu steuern? *Voeth/Herbst* entwickeln in Anlehnung an *Stoner (1989)* ein System von verhandlungsbezogenen Teilaufgaben, die es zu managen gilt. Eine zusammenfassende Darstellung der Teilaufgaben befindet sich in Abbildung 19 auf S. 48 bei *Voeth/Herbst*. Die Struktur des Buches zeigt vier Kapitel:

A: Was sind Verhandlungen?

B: Wie können Verhandlungen gemanagt werden?

C: Welche Teilaufgaben gehören zum Verhandlungsmanagement?

D: Wie kann ein Verhandlungsmanagement implementiert werden?

In Teil A ist besonders hervorzuheben, dass die Verfasser unterschiedliche wissenschaftliche Ansätze zur Verhandlungsforschung vorstellen. Das mit sechs Seiten relativ kurze Kapitel B ist vor allen Dingen einer grundsätzlichen Frage gewidmet: Dem Phasenbezug, bei dem deutlich gemacht wird, dass je nach Phase unterschiedliche Anforderungen an das Verhandlungsmanagement gestellt werden. Das Kapitel C, das die verschiedenen Probleme des Verhandlungsmanagements in den Phasen aufgreift, wird untergliedert in Verhandlungsanalyse, Verhandlungsorganisation, Verhandlungsvorbereitung, Verhandlungsführung und Verhandlungscontrolling. Bemerkenswert ist, dass Kapitel C den Hauptteil des Buches ausmacht. Mit 215 Textseiten entfallen auf Kapitel C knapp 80 % des gesamten Buches. Die meisten der relevanten Aussagen befinden sich deshalb in diesem Hauptkapitel C.

Kapitel D, das mit acht Seiten ebenfalls relativ kurz ist, zeigt die Widerstände gegen die Einführung eines systematischen Verhandlungsmanagements und mögliche Vorgehensweisen zur Lösung auf.

### 3. Welche Ergebnisse hat die wissenschaftliche Literatur erbracht?

#### 3.1. Begrenzte Bestandsaufnahme

Es wäre vermessen, den Versuch zu unternehmen, alle Ergebnisse der wissenschaftlichen Verhandlungsforschung zu erfassen. Dazu sind die Ergebnisse auch insofern nur bedingt geeignet, da sie auf unterschiedlichen Aggregationsebenen stehen.

Um dennoch das Forschungsfeld zu bestimmen, das unserer Untersuchung zugrunde liegt, haben wir ein mehrdimensionales Vorgehen gewählt.

Zunächst haben wir uns auf verhandlungsorientierte Literaturüberblicke gestützt. Dabei wurden folgende vier Quellen als Basis definiert:

- Erfolgsfaktoren in Verhandlungen gemessen am Verhandlungsergebnis, bei *Backhaus/Voeth* (*Backhaus/Voeth* 2014, 430).
- Interpersonale, intrapersonale, Gruppen-, virtuelle und organisationale Faktoren, anhand derer *Thompson et al.* (2010) Verhandlungen klassifizieren (*Thompson et al.* 2010, 493).
- Erfolgsdeterminanten in der Verhandlungsanalyse bei *Backhaus et al.* (2005).
- Umweltfaktoren, kulturelle Faktoren, Verhandler-Charakteristika, verhandlungsbezogene Faktoren und das Verhandlungsergebnis anhand derer *Reynolds et al.* die internationale Literatur zu betriebswirtschaftlichen Verhandlungen strukturieren (*Reynolds et al.* 2003, 237).

Darüber hinaus wurde ein Workshop mit Verhandlern durchgeführt, wobei das Ergebnis noch einmal an fünf wissenschaftliche Verhandlungsforscher zur kritischen Stellungnahme gesendet wurde. Daraufhin wurden die Faktoren abgeleitet, die in *Abbildung 1* anhand eines situativ moderierten Phasenkonzepts (SMP) strukturiert werden. Das SMP stellt dabei einen Vorschlag der Autoren für die Strukturierung des Wirkungsgefüges zwischen Einflussfaktoren und Phasen von Verhandlungen dar. Diese Übersicht basiert trotz aller Bemühungen letztlich auf einer subjektiven Entscheidung, zeigt aber bereits eine enorme Breite und Tiefe.

#### 3.2. Das Forschungsergebnis

Aus *Abbildung 1* wird deutlich, dass zwei grosse Analysebereiche den Verhandlungsablauf und das Ergebnis bestimmen: Persönliche Faktoren und Rahmenfaktoren.

Betrachtet man zunächst die *persönlichen Faktoren*, so lassen sich diese weiter in *intrapersonale und Gruppenfaktoren* unterscheiden, welche sich gegenseitig beeinflussen können. Die *persönlichen Faktoren* und *Rahmenfaktoren* wirken wiederum auf die *Verhandlungsvorbereitung*, die aus der *Zielsetzung der Verhandlungsparteien* und der sich daraus ergebenden *Verhandlungsstrategie* zusammensetzt. Daran schliesst sich die *Verhandlungsführung* an, deren Verlauf zu einer Änderung der verwendeten Strategie führen kann. Zu guter Letzt resultiert das *Verhandlungsergebnis*, welches entweder einen Abbruch des Handelns oder eine Einigung darstellen kann.

Anhand des SMP lässt sich die Vielzahl der Beiträge der Verhandlungs-Literatur kategorisieren.

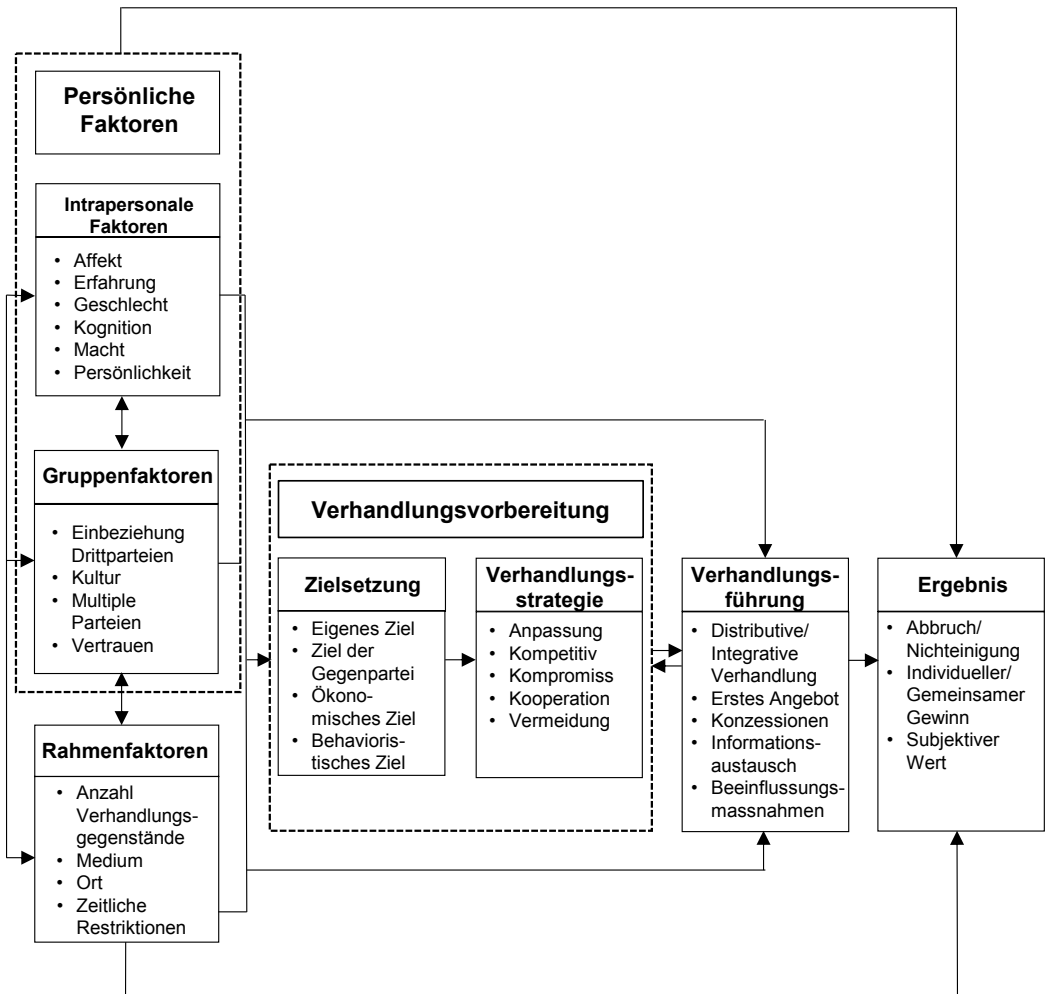


Abbildung 1: Situativ moderiertes Phasenkonzept (SMP) von Verhandlungen

Beginnend mit den *persönlichen Faktoren* ist zunächst eine Fülle von Beiträgen zu nennen, welche den *intrapersonalen Faktoren* zugeordnet werden können. Darunter fallen Untersuchungen, welche sich mit der Wirkung von *Affekt/Emotionen* und *Erfahrungen* auf Verhandlungen beschäftigen, wobei dabei häufig der Einfluss auf das Verhandlungsergebnis betrachtet wird (z. B. *Allred et al. 1997; Brown/Johnstone 2009; Neale/Northcraft 1986; Overbeck et al. 2010; Thompson 1990a; Van Kleef et al. 2006*). Die Rolle des *Geschlechts* in Verhandlungen findet ebenfalls breite Betrachtung in der Literatur (z. B. *Babcock/Laschever 2009; Kimmel et al. 1980; Stuhlmacher/Walters 1999*). Ebenfalls häufiger Betrachtungsgegenstand ist die Rolle von *Macht* in Verhandlungen. Dabei wird unter anderem auf die Gründe der Erlangung von Macht eingegangen sowie die Konsequenzen der Macht thematisiert (z. B. *Kim/Fragale 2005; Mannix 1993; Van Kleef et al. 2006*). Die *Kognition* umfasst die kognitiven Verzerrungen der Verhandlungsparteien, welche sich durch die begrenzte Fähigkeit der Informationsaufnahme und der Kreierung von Heuristi-

ken ergeben (Carnevale/Pruitt 1992, 554). Im Rahmen dessen erfolgen ebenfalls verschiedene Untersuchungen (z. B. De Dreu et al. 1999; Neale/Bazerman 1992). Darüber hinaus ist der Einfluss von *Persönlichkeitsmerkmalen* der beteiligten Personen auf Verhandlungen in der Literatur zu finden. Persönlichkeitsmerkmale schliessen dabei Werte und Einstellungen der Individuen ein, worunter beispielsweise auch die Risikoeinstellung fällt (z. B. Barry/Friedman 1998; Harnett et al. 1968; Morris et al. 1999).

Den zweiten Bestandteil der persönlichen Faktoren bilden die *Gruppenfaktoren*. Darunter fällt zum einen die *Einbeziehung von Drittparteien*, im Rahmen dessen vielfach die Integration von Mediatoren oder Arbitratoren diskutiert wird, die zwischen den Parteien vermitteln bzw. verbindliche Lösungsvorschläge anbieten (z. B. Bercovitch/Jackson 2001; Neale 1984; Susskind/Ozawa 1984). Ebenfalls ein häufiger Untersuchungsgegenstand in der Literatur ist der Einfluss von *Kultur* auf (internationale) Verhandlungen (z. B. Adair 2003; Lügger et al. 2015; Ma et al. 2002; Volkema 2004; Wilken et al. 2013). Das Verhandeln mit *multiplen Parteien* wird häufig mit Hinblick auf den Interessensausgleich und die Bildung von Koalitionen analysiert (z. B. Polzer et al. 1998; Ten Velden et al. 2007; Weingart et al. 1993). Unter anderem lassen sich *Teamverhandlungen* dem Verhandeln mit multiplen Parteien zuordnen. Teamverhandlungen werden dabei beispielsweise bezüglich der Teamcharakteristika, ihres Einflusses auf distributive/integrative Verhandlungen, ihrem möglichen Konfliktpotential und der Rolle des Vertrauens beleuchtet (z. B. Backhaus et al. 2008; Halevy 2008; Hüffmeier et al. 2018; Naquin/Kurtzberg 2009; Thompson et al. 1996). Auch *Vertrauen* kann den Gruppenfaktoren zugeordnet werden und wird beispielsweise im Rahmen von Online-Verhandlungen oder bezüglich seines Einflusses auf Verhandlungstaktiken erforscht (z. B. Kimmel et al. 1980; Naquin/Paulson 2003).

Schliesslich wirken die *Rahmenfaktoren* auf den Verhandlungsablauf und das Ergebnis. Darunter fällt unter anderem die Betrachtung der *Anzahl der Verhandlungsgegenstände*, welche darüber entscheidet, ob grundsätzlich eine *distributive* („claiming value“) oder *integrative* („creating value“) *Verhandlung* möglich ist. Während beim distributiven Verhandeln ausschliesslich ein Verhandlungsgegenstand betrachtet wird und somit eine Partei ihren Gewinn nur auf Kosten der anderen Partei vergrössern kann, kann der Gewinn-Anteil beim integrativen Verhandeln für alle Parteien erhöht werden, indem der Verhandlungsgegenstand ausgeweitet wird. Die Thematik des distributiven und integrativen Verhandeln findet Berücksichtigung in diversen Untersuchungen wie dem Einfluss der Persönlichkeit auf distributives/integratives Verhandeln (Barry/Friedman 1998), distributivem/integrativem Verhandeln in kleinen Gruppen (Beersma/De Dreu 2002) oder soziale Motive für integrative Verhandlungen (De Dreu et al. 2000). Bezüglich des *Mediums* lassen sich klassische Face-to-Face-Verhandlungen von elektronischen Verhandlungen unterscheiden. Die Rolle elektronischer Medien sowie ein Vergleich der beiden Ausgestaltungsformen sind verschiedene Beiträge, die in der Literatur zu finden sind (z. B. Bichler et al. 2003; Fatima et al. 2005; Galin et al. 2007; Schoop/Quix 2001). Den *Verhandlungsort* betrachtend, finden sich wiederholt Untersuchungen bezüglich eines Heimvorteils (z. B. Brown/Baer 2011; Salacuse/Rubin 1990). *Zeitliche Restriktionen* werden unter anderem in Bezug auf die Informationsverarbeitung, das Eingehen von Konzessionen oder das Verhandlungsergebnis untersucht (z. B. De Dreu 2003; Mosterd/Rutte 2000; Pruitt/Drews 1969).

Die *Zielsetzung* innerhalb der Verhandlungsvorbereitung umschliesst die *Ziele der eigenen und der Gegenpartei*. Darüber hinaus lässt sich unterscheiden, ob die Verhandlungs-

parteien ein *ökonomisches* oder *behavioristisches Ziel* verfolgen. Diese Unterscheidung ist ebenfalls für das nachfolgend präsentierte Verhandlungsergebnis zu machen. Bezüglich des *ökonomischen Ziels* hat das Thema der *Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)* weite Verbreitung gefunden, welche von *Roger Fisher* und *William Ury* in ihrem Buch „Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In“ geprägt wurde (*Fisher/Ury* 2011). Die BATNA stellt dabei nichts anderes als die jeweiligen Opportunitätskosten und somit die beste Alternative für die Verhandlungsparteien dar, falls es zu keiner Einigung kommen sollte. Davon ableitbar sind der *Reservationspreis (RP)* (die Untergrenze für eine Einigung), der *Aspirationspreis (AP)* (das Wunschergebnis der Verhandlung) und die *Verhandlungszone/Zone of Possible Agreement (ZOPA)*, die sich zwischen den Reservationspreisen der Verhandelnden erstreckt (vgl. *Abbildung 2*). Somit bietet die Ermittlung der BATNA einen wichtigen Schritt für die Festlegung des Ziels. In der Literatur finden sich mannigfaltige Beiträge zu den Konstrukten; beispielsweise zu ihrer Bestimmung oder ihrem Einfluss auf den Verhandlungsverlauf (z. B. *Brett et al.* 1996; *Kim/Fragale* 2005; *Kristensen/Gärling* 1997; *Pinkley et al.* 1994; *White/Neale* 1991).

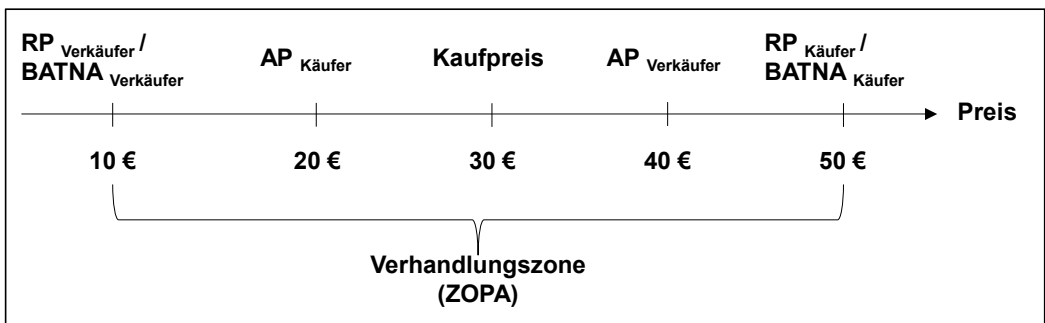


Abbildung 2: BATNA und dazugehörige Konstrukte

Bezüglich der *Verhandlungsstrategien* fokussiert sich der vorliegende Artikel auf die Basisstrategien von Verhandlungen, die aus dem *Dual Concern Model* von *Pruitt/Carnevale* ableitbar sind (*Pruitt/Carnevale* 1993). Das Modell orientiert sich dabei an den Dimensionen der Verwirklichung des Selbst- und des Fremdinteresses, wodurch sich die *Kooperations-, Kompetitiv-, Vermeidungs-, Anpassungs- und Kompromissstrategie* ergeben. Das Dual Concern Model sowie die darin beschriebenen Strategien finden ebenfalls weite Berücksichtigung in der Literatur (z. B. *Pruitt* 1983; *Rhoades/Carnevale* 1999; *Sorenson et al.* 1999). An dieser Stelle muss darüber hinaus hervorgehoben werden, dass der Begriff der Strategie ein sehr breit gefächerter ist, der auf verschiedene Weisen aufgefasst wird. So verstehen auch einige Autoren unter Faktoren, die in dem vorliegenden Artikel beispielsweise der Verhandlungsführung zugeordnet werden, Strategien. Um eine Verwässerung der verschiedenen Konstrukte zu vermeiden, erfolgt dahingehend eine Fokussierung auf die Basisstrategien.

Zu der *Verhandlungsführung* lassen sich die Konstrukte des ersten Angebotes, die Benutzung von Beeinflussungsmassnahmen, der Informationsaustausch zwischen den Verhandlungsparteien, distributives und integratives Verhandeln sowie das Eingehen von Konzessionen zuordnen. Die Beiträge zum *ersten Angebot* gehen dabei beispielsweise auf dessen Determinierung und Höhe ein (z. B. *Buelens/Van Poucke* 2004; *Chertkoff/Conley*

1967; Liebert et al. 1968). Unter *Beeinflussungsmassnahmen* werden im vorliegenden Artikel verschiedene Kommunikationsmassnahmen verstanden, welche zur Beeinflussung der Gegenpartei eingesetzt werden. Darunter fallen beispielsweise Lügen oder Täuschungen. Ebenfalls darin eingeschlossen sind allgemeine Taktiken, mithilfe derer die gewählte Strategie umgesetzt wird. Auch zu diesen Thematiken findet sich eine Vielzahl von Beiträgen (z. B. Fulmer et al. 2009; Pullins-Bolman et al. 2000; Volkema/Fleury 2002; White 1980). Zudem beeinflusst die Unterscheidung in *distributive und integrative Verhandlungen*, welche sich durch die Anzahl der Verhandlungsgegenstände ergibt, die Verhandlungsführung. Wenn ein Verhandlungsgegenstand eine unveränderbare Gewinn-Menge aufweist, so ist im Rahmen der Verhandlungsführung nur eine distributive Verhandlung möglich. Jedoch besteht die Möglichkeit, dass die Verhandlungsparteien erkennen, dass die Gewinn-Menge vergrössert werden kann, sodass alle beteiligten Parteien die Verhandlung mit einem Gewinn abschliessen können. Diese aktive Beeinflussung durch die Verhandlungsteilnehmer kann dazu führen, dass aus einer distributiven Verhandlung ein integratives Verhandeln wird. Dafür bietet die Literatur Publikationen, die sich mit integrativem Potential in Verhandlungen beschäftigen (z. B. Carnevale/Isen 1986; Lewis/Fry 1977; Zerres et al. 2013). Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt der *Informationsfluss* zwischen den Verhandlungsparteien dar, welcher zum Beispiel im Rahmen von Informationsbereitstellungen für das erste Angebot oder dem Zurückhalten von Informationen untersucht wird (z. B. Butler 1999; Fulmer et al. 2009; Liebert et al. 1968; Thompson 1991; Young et al. 2012). Ebenso findet man zu *Konzessionen* Kontributionen in der Literatur, die sich unter anderem mit den Einflussfaktoren auf Konzessionen und ihrer Wirkung auf das Ergebnis beschäftigen (z. B. Chertkoff/Conley 1967; Pruitt/Drews 1969; Van Kleef et al. 2006).

Das Phasenkonzept mündet in ein *Verhandlungsergebnis*, welches entweder eine Einigung oder einen Abbruch darstellen kann. Abbrüche in Verhandlungen und ihre Gründe werden vermehrt in der Literatur berücksichtigt (z. B. Mertes/Hüffmeier 2017; O'Connor et al. 2001; Tripp/Sondak 1992). Im Falle einer Einigung kann entweder ein individueller oder gemeinsamer Gewinn erzielt werden. Dieses ökonomische Ergebnis findet ebenfalls Berücksichtigung in verschiedenen Veröffentlichungen (z. B. Brett et al. 1996; White/Neale 1991). Darüber hinaus wird auch der subjektive Wert des Ergebnisses thematisiert, welcher nicht-ökonomische Faktoren wie die Einstellungen zu dem Verhandlungsprozess oder der Verhandlungsbeziehung beinhaltet (z. B. Curhan et al. 2006, 2009). Zum subjektiven Wert kann darüber hinaus die Zufriedenheit mit dem Verhandlungsergebnis zugeordnet werden, die in diversen Studien zu finden ist (z. B. Gillespie et al. 2000; Oliver et al. 1994).

Als erstes Zwischenergebnis unserer Recherche zur Verhandlungs-Literatur, lässt sich Folgendes festhalten:

1. Es existiert eine kaum noch zu überblickende Vielzahl von Quellen in der Verhandlungs-Literatur, vor allem empirische Untersuchungen, sodass Verhandlungen eine hohe praktische Relevanz aufweisen, aber dringend einer Strukturierung bedürfen.
2. Die empirischen Untersuchungen liefern sowohl übereinstimmende als auch sich widersprechende Ergebnisse, was jedoch in der wissenschaftlichen Literatur noch nicht adäquat aufbereitet wird.
3. Trotz der vielen Einzelbefunde, die aus verschiedenen Scheinwerfer-Perspektiven wie der ökonomischen, soziologischen, psychologischen und rechtlichen Perspektive entstammen, ist bedauerlicherweise noch kein geschlossenes, aber flexibel erweiterbar-und

änderbares Konzept vorgelegt worden. Damit hat die wissenschaftliche Forschung zum Verhandlungsverhalten für normative Aussagen zu wenig stabile und zuverlässige Aussagen bereitgestellt.

Für wissenschaftliche Zwecke stellen Lehrbücher den Kern einer Fachdisziplin dar. Man könnte behaupten, hier findet eine entsprechende Konsolidierung des jeweils „gesicherten Wissens“ statt. Vor diesem Hintergrund bietet es sich an zu fragen, was die ausgewählten Lehrbücher als gesichertes Wissen anbieten.

**4. Wie werden die Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung in Lehrbüchern berücksichtigt?**

Die Themenerfassung der Lehrbücher ist in *Tabelle 2* zusammenfassend dargestellt. Dabei ist in den Spalten erkennbar, welche Themen das jeweilige Lehrbuch enthält. Den Zeilen kann man hingegen entnehmen, welche Themen in welchem Ausmass in den Lehrbüchern zu finden sind. Es ist darüber hinaus anzumerken, dass die Betrachtung der Thematiken auf einem höheren Abstraktionslevel stattfindet. So werden die Faktoren nicht weiter in Unterkategorien aufgegliedert (Kultur wird beispielsweise nicht weiter in kulturelle Werte, Sprache etc. aufgeteilt). Eine weitere Aufteilung würde die Analysekriterien differenzierter machen, jedoch für den Rahmen dieser Untersuchung zu feingliedrig werden. Somit ist Ziel der Analyse, inwiefern das Oberthema durch die Lehrbücher abgedeckt wird. Der Vergleich der Lehrbücher erfolgt nachfolgend in zwei Schritten. Es wird zunächst übergreifend die Themenerfassung der Lehrbücher innerhalb eines Abschnitts des Phasenkonzepts untersucht. In einem zweiten Schritt wird detaillierter auf die Erfassung der einzelnen Themen des jeweiligen Abschnitts eingegangen, wobei die Themen näher fokussiert werden, die in den Lehrbüchern ausführlich betrachtet werden.

	Bühning-Uhle et al.	Lewicki et al.	Malhotra/Bazerman	Raiffa et al.	Thompson	Voeth/Herbst
<b>EINFLUSSFAKTOREN</b>						
<b>Persönliche Faktoren</b>						
<b>Intrapersonale Faktoren</b>						
Emotionen	x	x	x		x	(x)
Erfahrung		(x)			(x)	(x)
Geschlecht	(x)				(x)	(x)
Kognition	x	x	x	x	x	(x)
Macht		x	x	(x)	x	(x)
Persönlichkeit	(x)	(x)	x	(x)	(x)	(x)
<b>Gruppenfaktoren</b>						
Einbeziehung Drittparteien	x			x	x	x
Kultur		x	(x)	(x)	x	x
Multiple Parteien	(x)	x		x	x	x
Vertrauen	(x)	x	x	(x)	x	

	Bühning-Uhle et al.	Lewicki et al.	Malhotra/Bazerman	Raiffa et al.	Thompson	Voeth/Herbst
<b>Rahmenfaktoren</b>						
Anzahl Verhandlungsgegenstände	x	x	x	x	x	x
Medium		(x)		(x)	x	(x)
Ort		(x)			(x)	(x)
Zeitliche Restriktionen		(x)	(x)	(x)	(x)	(x)
<b>VERHANDLUNGS- ABLAUF</b>						
<b>Verhandlungsvorbereitung</b>						
Eigenes Ziel	x	x	x	x	x	x
Ziel der Gegenpartei	x	x	(x)	x	(x)	(x)
Ökonomisches Ziel	x	x	x	x	x	x
Behavioristisches Ziel	x		(x)		x	(x)
Dual Concern Model	x	x	(x)		x	x
<b>Verhandlungsführung</b>						
Distributive/Integrative Verhandlung	x	x	x	x	x	x
Erstangebot		x	x		(x)	x
Konzessionen	(x)	x	x	x	x	x
Informationsaustausch	x	x	x	(x)	x	x
Beeinflussungsmassnahmen	x	x	x		x	x
<b>VERHANDLUNGS- ERGEBNIS</b>						
Abbruch/Nichteinigung		(x)	x			
Individueller/ Gemeinsamer Gewinn	x	x	x	x	x	x
Subjektiver Wert	x		(x)		x	(x)

Tabelle 2: Themenerfassung der Lehrbücher

Legende: x = ausführliche Betrachtung des Themas; (x) = kurze Betrachtung des Themas; leeres Feld = nicht behandelt; Die Vergabe der Kreuze erfolgt im Verhältnis zum Vorkommen des Themas zum gesamten Umfang des betrachteten Buches.

Beginnend mit den *intrapersonalen Faktoren* erfolgt eine umfassende Abdeckung der Themen bei *Thompson* und *Voeth/Herbst*, wobei letztere dabei nur in kurzem Umfang auf die Faktoren eingehen. Auch *Lewicki et al.* berücksichtigen nahezu alle Thematiken, die den persönlichen Faktoren zugeordnet werden können. Daran schliessen sich *Bühning-Uhle et al.* und *Malhotra/Bazerman* an. Intrapersonale Faktoren werden am wenigsten bei *Raiffa et al.* berücksichtigt.

Im Hinblick auf die jeweilige Themenerfassung werden *Persönlichkeitsmerkmale* zwar von vielen Autoren untersucht, jedoch meist in sehr kleinem Umfang und überwiegend in Bezug auf Risikopräferenzen (*Bühning-Uhle et al.*, *Lewicki et al.*, *Raiffa et al.*, *Thompson*). Lediglich *Malhotra/Bazerman* betrachten die Persönlichkeit des Verhandlers ausführlicher in einem längeren Ausschnitt über Risikopräferenzen und Egozentrik.

Darüber hinaus werden die Thematiken *Emotionen*, *Kognition* und *Macht* von den meisten Autoren thematisiert. *Lewicki et al.* sowie *Malhotra/Bazerman* integrieren Emotionen in Verhandlungen in ein Kapitel. Darüber hinaus diskutieren beide Autoren-Gruppen in einem Abschnitt über psychologische Prozesse motivierende und kognitive Verzerrungen wie übermässiges Vertrauen. *Thompson* legt zudem ebenfalls einen Fokus auf Emotionen in ihrem Buch, was sich bereits in dem Buchtitel „The Mind and Heart of the Negotiator“ widerspiegelt und somit auch in verschiedenen Abschnitten des Buches angesprochen wird. Ebenso integriert die Autorin kognitive Heuristiken in einem längeren Abschnitt des Lehrbuchs. *Bühning-Uhle et al.* beschäftigen sich mit Emotionen in verschiedenen Kapiteln ihres Buches und greifen auf Rationalitätsfallen in einem Unterkapitel zurück. *Raiffa et al.* berücksichtigen kognitive Heuristiken in einem eigenen Kapitel. Im Hinblick auf die *Verhandlungsmacht* weisen *Lewicki et al.* und *Thompson* jeweils ein Kapitel auf. *Malhotra/Bazerman* integrieren ein Kapitel in ihr Buch, welches Handlungsanweisungen im Falle eines Mangels an Macht gibt.

Die Themen *Geschlecht* und *Erfahrung* werden am wenigsten von den Autoren diskutiert.

Die *Gruppenfaktoren* betrachtend, erfolgt bei *Thompson* und *Raiffa et al.* eine umfassende Berücksichtigung der Konstrukte. *Bühning-Uhle et al.*, *Voeth/Herbst* sowie *Lewicki et al.* schliessen sich dem an. Am geringsten erfolgt die Betrachtung bei *Malhotra/Bazerman*. Die vier Thematiken sind ähnlich stark in den Lehrbüchern vertreten.

*Raiffa et al.* betrachten die Thematik der multiplen Parteien in einem Buchabschnitt über sieben Kapitel hinweg. Dort werden unter anderem Koalitionen sowie soziale Dilemmata im Mehrparteien-Raum angesprochen. *Thompson* bringt ein eigenes Kapitel zu multiplen Verhandlungsparteien. Dies ist ebenso bei *Lewicki et al.* zu finden. *Voeth/Herbst* gehen auf *multiple Parteien* ebenfalls in einem Unterkapitel ein und diskutieren dabei multiple Parteien im Rahmen der Verhandlungsorganisation.

Der Einfluss von *Kultur* auf Verhandlungen wird von *Lewicki et al.* und *Thompson* jeweils einem Kapitel zu interkulturellen Verhandlungen zugeordnet. *Voeth/Herbst* betrachten den Einfluss von verschiedenen Nationalitäten in einem Abschnitt des Buches.

Die Thematik *Einbeziehung Dritter* integrieren *Raiffa et al.* in einen eigenen Abschnitt über vier Kapitel hinweg und bewerten dabei unter anderem die Effizienz der Einbeziehung Dritter. *Thompson* betrachtet die verschiedenen Arten von Dritt-Parteien in einem Kapitel des Anhangs. *Bühning-Uhle et al.* diskutieren die Inanspruchnahme Dritter in einem Unterkapitel zum Verhandlungsdilemma. *Voeth/Herbst* integrieren die Thematik ebenfalls in ein Unterkapitel und diskutieren dabei verschiedene Arten von Drittparteien wie zum Beispiel Mediatoren und Consultants.

Mit Hinblick auf das Konstrukt *Vertrauen* bietet *Thompson* ein eigenes Kapitel zu dem Thema in ihrem Lehrbuch. *Lewicki et al.* und *Malhotra/Bazerman* greifen vermehrt im Verlaufe ihres Buches auf das Konstrukt *Vertrauen* zurück.

Zu guter Letzt bleiben die *Rahmenfaktoren*, welche auf den Verhandlungsablauf und das Ergebnis wirken. Umfassend erfolgt die Betrachtung der Rahmenfaktoren bei *Lewicki*

*et al.*, *Thompson* und *Voeth/Herbst*. Daran schliessen sich *Raiffa et al.* an, gefolgt von *Malhotra/Bazerman*. Am wenigsten betrachten *Bühring-Uhle et al.* die Rahmenfaktoren. Allgemein werden die meisten Rahmenfaktoren von den Autoren in einem kürzeren Abschnitt betrachtet.

Die *Anzahl der Verhandlungsgegenstände* wird in allen Lehrbüchern ausführlich thematisiert. *Raiffa et al.* beschäftigen sich über ganze Buchabschnitte hinweg mit distributivem und integrativem Verhandeln beispielsweise im Rahmen von Effizienz-Bewertungen (fünf Kapitel zur distributiven und sechs zur integrativen Verhandlung). *Thompson, Lewicki et al.* und *Malhotra/Bazerman* offerieren jeweils ein eigenes Kapitel zu distributivem und integrativem Verhandeln. *Bühring-Uhle et al.* bieten ein Kapitel, welches in distributives und integratives Verhandeln aufgeteilt ist, *Voeth/Herbst* ordnen die Thematik in ein Unterkapitel ein.

Eine Betrachtung des *Verhandlungsortes* sowie der *zeitlichen Restriktionen* erfolgt bei den Autoren, die sich damit auseinandersetzen, nur am Rande. Dies ist ebenso bei nahezu allen Autoren bezüglich des *Mediums* erkennbar. Lediglich *Thompson* weist ein eigenes Kapitel zu Informationstechnologien in Verhandlungen auf und betrachtet den zusätzlichen Einsatz von elektronischen Medien neben Face-to-Face-Verhandlungen.

Die Bestandteile der *Verhandlungsvorbereitung* werden von *Bühring-Uhle et al.*, *Malhotra/Bazerman*, *Thompson* und *Voeth/Herbst* komplett aufgegriffen. Nahezu komplett erfolgt dies auch bei *Lewicki et al.*. Bei *Raiffa et al.* ist die Verhandlungsvorbereitung am wenigsten untersucht.

Mit Hinblick auf die *Zielsetzung* findet die Bewertung des *eigenen Ziels* mit *ökonomischem Wert* Hauptberücksichtigung in den Buch-Abschnitten zu der BATNA-Analyse. *Raiffa et al.* betrachten die BATNA sowie die verbundenen Konstrukte jeweils separat in Kapiteln zu distributivem und integrativem Verhandeln. Bei *Lewicki et al.* und *Malhotra/Bazerman* erfolgt die Darstellung der BATNA hingegen nur im Kapitel zu der distributiven Verhandlung. *Voeth/Herbst* und *Thompson* schliessen im Rahmen eines Unterkapitels zur Verhandlungsvorbereitung die BATNA und die zusammengehörigen Grössen mit ein. Ebenfalls untersuchen *Bühring-Uhle et al.* die Konstrukte in einem Unterkapitel.

Betrachtet man die *Zielsetzung der Gegenpartei* so lassen sich bei *Raiffa et al.* beispielsweise mathematische Betrachtungen erkennen, anhand derer distributive Verhandlungen, im Falle, dass alle Reservationspreise der Verhandlungsparteien entweder für eine Partei oder für beide zugänglich sind, analysiert werden. Auch *Lewicki et al.* beschäftigen sich im Rahmen von distributiven und integrativen Verhandlungen damit, den Reservationspreis und die Interessen der Gegenpartei herauszufinden und zu beeinflussen. *Bühring-Uhle et al.* greifen die Thematik vermehrt in ihrem Buch in Zusammenhang damit auf, die Interessen der Gegenpartei durch Erfragung zu erfahren.

Bezüglich der *behavioristischen Ziele* erfolgt eine Berücksichtigung bei *Bühring-Uhle et al.*, indem die Autoren zum Beispiel immaterielle Interessen der Verhandelnden miteinbeziehen. *Thompson* betrachtet die Beziehung zwischen den Verhandelnden als solch ein Ziel ausführlicher.

Mit Hinblick auf die *Verhandlungsstrategie* lassen sich bei *Bühring-Uhle et al.*, *Lewicki et al.*, *Thompson* und *Voeth/Herbst* die Basisstrategien des Dual Concern Models und somit eine Betrachtung von Kooperations-, Kompetitiv-, Anpassungs-, Vermeidungs- und Kompromissstrategie erkennen. *Malhotra/Bazerman* greifen dabei nur auf die am häufigs-

ten verbreiteten Strategien des Streitens, des Kompromisses und der Problemlösung zurück.

Im Hinblick auf die *Verhandlungsführung* ergibt sich bei *Lewicki et al.*, *Malhotra/Bazerman*, *Thompson* sowie *Voeth/Herbst* eine umfassende Darstellung der Themen. Etwas eingeschränkter gilt dies auch für das Buch von *Bühring-Uhle et al.*. *Raiffa et al.* berücksichtigen Konstrukte der Verhandlungsführung am wenigsten. Von allen Lehrbüchern berücksichtigt werden dabei die Themen *distributivelintegrative Verhandlungen*, *Informationsaustausch* und *Konzessionen*.

Die Führung von *distributiven* und *integrativen Verhandlungen* wird bei *Lewicki et al.* dahingehend betrachtet, dass Strategien und Taktiken innerhalb eines Kapitels aufgezeigt werden, mithilfe derer man eine distributive Verhandlung in integratives Verhandeln verwandeln kann. Auch *Bühring-Uhle et al.*, *Thompson*, *Raiffa et al.* und *Malhotra/Bazerman* liefern Handlungsanweisungen, die den Verhandlern helfen können, Kooperationsgewinne durch eine Ausweitung der Verhandlungsgegenstände zu erzielen. Dabei heben *Bühring-Uhle et al.* auch hervor, dass ebenfalls in einer integrativen Verhandlung die Verhandlungsparteien weiterhin versuchen werden ihren eigenen Gewinn-Anteil zu vergrössern, so dass auch bei vergrösserter Gewinn-Menge dennoch distributiv verhandelt wird. Ebenfalls gehen *Voeth/Herbst* auf die Thematik ein und unterscheiden dabei gegenstands- und verhandlungsbezogene Distributivität/Integrativität, welche dadurch differieren, ob durch einen Verhandlungsgegenstand oder mehrere der Gewinn-Anteil vergrössert wird.

*Voeth/Herbst* sehen das *erste Angebot* und *Konzessionen* als Strategien und betrachten beide Konstrukte ausführlich in einem Unterkapitel. Bei *Malhotra/Bazerman*, *Thompson* und *Raiffa et al.* sind Konzessionen über das Buch verteilt zu finden. Darüber hinaus wird bei ihnen das erste Angebot in einem Abschnitt sowohl für die eigene Partei als auch die Reaktion auf das erste Angebot der Gegenseite betrachtet. Die Untersuchung des ersten Angebotes ist bei *Lewicki et al.* über viele Kapitel verteilt. Konzessionen betrachten die Autoren überwiegend im Rahmen des distributiven Verhandeln.

Der *Informationsaustausch* wird von *Bühring-Uhle et al.* in verschiedenen Unterkapiteln thematisiert. Dies erfolgt beispielsweise im Rahmen von integrativem Verhandeln, wobei auf das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschieden der Verhandlungsparteien eingegangen wird oder aber in einem Unterkapitel, welches den Leser dazu auffordert, den Verhandlungspartner nach seinen Interessen zu befragen. Bei *Voeth/Herbst* erfolgt eine Betrachtung über das Buch hinweg beispielsweise bezüglich Informationsasymmetrien oder dem Zurückhalten von Informationen. Ersteres wird auch von *Malhotra/Bazerman* im Rahmen des Informationsaustausches betrachtet. *Thompson* integriert einen kurzen Abschnitt über den Informationsaustausch mit den Gegenparteien und geht darüber hinaus z. B. auf die Informationsverarbeitung in Teams ein. Ebenfalls bieten *Lewicki et al.* eine grosse Bandbreite zur Thematik und greifen dabei beispielsweise auf die Macht von Informationen sowie Fragemöglichkeiten zum Erhalt von Informationen ein.

*Beeinflussungsmassnahmen* sind über die sechs Lehrbücher hinweg fast überall ausführlich vertreten. So betrachten *Malhotra/Bazerman* beispielsweise jeweils in einem eigenen Kapitel Lügen und ihre Aufdeckung sowie Einflusstaktiken. Ausserdem offerieren *Malhotra/Bazerman* sowie auch *Thompson* und *Lewicki et al.*, wie bereits zuvor beschrieben, in den Kapiteln zu distributiven und integrativen Verhandlungen Taktiken, welche für die jeweilige Art der Verhandlung eingesetzt werden sollten (z. B. Good Guy-Bad Guy-Technik oder Logrolling). *Lewicki et al.* und *Thompson* weisen darüber hinaus ein eigenes Kapitel

für ethische Themen in Verhandlungen wie Täuschungen und Lügen auf. Des Weiteren weisen sie jeweils ein eigenes Kapitel zu dem Thema Kommunikation vor. Auch *Bühring-Uhle et al.* binden die Thematik der Kommunikation in ein Unterkapitel ein. *Voeth/Herbst* integrieren ein Unterkapitel zu Verhandlungstaktiken in ihr Buch und diskutieren im Rahmen dessen Taktiken wie selektives Lügen oder asymmetrische Kommunikation.

Bei der Betrachtung des *Verhandlungsergebnisses* ist erkennbar, dass *Malhotra/Bazerman* alle Faktoren des Abschnitts des SMP berücksichtigen. Daran schliessen sich *Thompson, Bühring-Uhle et al., Lewicki et al.* sowie *Voeth/Herbst* an. *Raiffa et al.* thematisieren Aspekte des Verhandlungsergebnisses am wenigsten.

Dabei inkludieren alle Autoren die Thematik des *individuellen und gemeinsamen Gewinns*. Diese Berücksichtigung ist darauf zurückzuführen, dass auch alle Autoren auf den Unterschied des distributiven und integrativen Verhandeln eingehen und somit den Aspekt der „Aufteilung des Kuchens“ einbeziehen.

Die Thematik des *subjektiven Wertes* wird bei *Bühring-Uhle et al.* sowie *Thompson* verstärkter aufgegriffen. Erstere verweisen auf fünf Elemente, welche ein gutes Ergebnis charakterisieren, wobei sie dabei zum Beispiel darauf eingehen, dass ein faires Ergebnis entwickelt sowie eine gefestigte Beziehung angestrebt werden sollte. *Thompson* unterstreicht in einem Kapitel über die Beziehungsbildung zwischen den Verhandlungsparteien, dass nicht nur monetärer Wert mit einer Verhandlung einhergeht sondern auch Werte durch die Bildung einer Beziehung entstehen.

Der Aspekt des *Abbruchs* in Verhandlungen erhält am wenigsten Berücksichtigung in den Büchern. Lediglich *Malhotra/Bazerman* integrieren in verschiedene Teile ihres Buches Verhandlungssackgassen, welche beispielsweise durch aggressive Gegenangebote entstehen und offerieren Möglichkeiten diesen Sackgassen zu entfliehen.

## 5. Das Schlussurteil: Gute Performance bei begrenztem Suchraum

Die Beurteilung der Themenerfassung in den ausgewählten Lehrbüchern kann zum einen auf Basis der Breite ihrer Berücksichtigung und zum anderen anhand ihrer Tiefe erfolgen. Unter Breite wird dabei formal die Summe aller Kreuze in *Tabelle 2* aufgefasst (Kreuze und eingeklammerte Kreuze), wobei unter Tiefe ausschliesslich die ausführliche Betrachtung eines Themas in den Lehrbüchern verstanden wird. Die Tiefe setzt dabei die Anzahl der ausführlich betrachteten Themen ins Verhältnis zur Breite. Beginnend mit der Breite ist diese bei *Thompson* am umfassendsten gegeben. Daran schliessen sich in absteigender Reihenfolge die Bücher von *Voeth/Herbst, Lewicki et al., Malhotra/Bazerman, Bühring-Uhle et al.* und *Raiffa et al.* an. Die Abstufung der Breite der Lehrbücher verläuft dabei nahezu linear, sodass es keinen direkten Bruch zwischen den Büchern gibt. Die Breite variiert vom Top-Performer *Thompson* mit 26 Kreuzen (von 27 möglichen) und dem Textbook von *Raiffa et al.* mit 17 Kreuzen jedoch stark. *Malhotra/Bazerman, Bühring-Uhle et al.* und *Raiffa et al.* weisen dabei insbesondere Lücken bei den Einflussfaktoren sowie letztere bei dem Verhandlungsablauf und dem Verhandlungsergebnis auf. Mit Blick auf die Tiefe der Themen liegen *Thompson, Lewicki et al., Malhotra/Bazerman* sowie *Bühring-Uhle et al.* mit einem Anteil von ungefähr 70% ausführlich betrachteten Themen nah beieinander. *Voeth/Herbst* und *Raiffa et al.* hingegen liegen mit 50% und 58% hinter den anderen Lehrbüchern zurück. Alles in allem weist somit *Thompson* bezüglich beider Kriterien eine Top-Performance vor, wobei *Raiffa et al.* bezogen auf beide Aspekte am schlechtesten abschneiden. Jedoch wäre es falsch zu schliessen, dass *Raiffa et al.* aus diesem Grunde den anderen Lehrbüchern unterlegen wären.

Wie bereits bei der Kurzcharakterisierung des Buches von *Raiffa et al.* hervorgehoben wurde, weist dieses Lehrbuch einen anderen Schwerpunkt auf, indem es mathematische Optimierungsansätze generiert. Diese Kriterien werden jedoch in dieser Analyse nicht bewertet. Für den normativ orientierten mathematischen Optimierer der (Pareto-)optimale mathematische Lösungen sucht, ist das Textbook ein Muss. So ist festzustellen, dass keins der Lehrbücher eine schlechte Performance aufweist. *Voeth/Herbst* liefern beispielsweise nahezu die gleiche Breite wie *Thompson*, wobei *Lewicki et al.* bezüglich der Breite ebenfalls viele Aspekte behandeln und hinsichtlich der Tiefe zu den Top-Performern gehören. Bezüglich der Tiefe lässt sich dies ebenfalls für *Malhotra/Bazerman* und *Bübring-Uhle et al.* sagen, wobei *Bübring-Uhle et al.* im Vergleich zu den anderen Lehrbüchern am ausführlichsten die Verhandlungsvorbereitung beschreiben und *Malhotra/Bazerman* die Autoren darstellen, die am umfassendsten den Verhandlungsablauf und das Ergebnis thematisieren. Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass alle Lehrbücher auf ihre Art und mit teilweise unterschiedlichen Schwerpunkten generell eine gute Performance liefern und somit den Stand der Forschung widerspiegeln. Für die Beurteilung, welches Lehrbuch dabei den anderen vorzuziehen wäre, ist anzumerken, dass dies stark von dem Anliegen des Lesers abhängt. Es ist wie immer bei den Ökonomen: die Antwort auf eine Frage heisst: „It depends.“. Aber die Antwort „es kommt darauf an“, provoziert sofort die Anschlussfrage „worauf?“. Anhand der durchgeführten Analyse ist es darüber hinaus möglich, eine Empfehlung für bestimmte Lehrbücher auf Basis der Berücksichtigung der Einflussfaktoren und Phasen des SMPs auszusprechen (vgl. *Tabelle 3*). Diese Empfehlung orientiert sich an den Kriterien Breite und Tiefe, wobei bei der *Buchempfehlung Breite* die Bücher empfohlen werden, welche über alle Themen der jeweiligen Einflussfaktoren/Phasen die meisten Kreuze bekommen haben. Bei der *Buchempfehlung Tiefe* werden die Bücher empfohlen, welche die meisten nicht eingeklammerten Kreuze für die einzelnen Einflussfaktoren/Phasen aufweisen. Interessierte Leser, die ihr Augenmerk also auf eine bestimmte Phase des Verhandlungsverhaltens legen möchten, können diese Auswertung zu Rate ziehen. Dem Leser, der nur mit einem Buch arbeiten möchte, empfehlen wir das Buch von *Thompson*.

Einflussfaktoren und Phasen des SMPs	Buchempfehlung Breite	Buchempfehlung Tiefe
Intrapersonale Faktoren	<i>Thompson, Voeth/Herbst</i>	<i>Malhotra/Bazerman</i>
Gruppenfaktoren	<i>Raiffa et al., Thompson</i>	<i>Thompson</i>
Rahmenfaktoren	<i>Lewicki et al., Thompson, Voeth/Herbst</i>	<i>Thompson</i>
Verhandlungsvorbereitung	<i>Bübring-Uhle et al., Malhotra/Bazerman, Thompson, Voeth/Herbst</i>	<i>Bübring-Uhle et al.</i>
Verhandlungsführung	<i>Lewicki et al., Malhotra/Bazerman, Thompson, Voeth/Herbst</i>	<i>Lewicki et al., Malhotra/Bazerman, Voeth/Herbst</i>
Verhandlungsergebnis	<i>Malhotra/Bazerman</i>	<i>Bübring-Uhle et al., Malhotra/Bazerman, Thompson</i>

*Tabelle 3: Buchempfehlung*

Abschliessend bleibt anzumerken, dass sowohl die Auswahl der Bücher als auch die Determinierung der relevanten Themen der Verhandlungsliteratur aus einem systematischen, jedoch subjektiven Prozess resultiert. Ebenso erfolgt die Evaluation der Berücksichtigung der Themen in den Lehrbüchern auf subjektiver, jedoch kriteriengestützter Basis. Somit besteht die Möglichkeit, dass die betrachteten Bücher Themen enthalten, die durch diese Analyse nicht abgedeckt sind. Das gilt z. B. für das Buch von *Voeth/Herbst*. Hier werden die Punkte „Controlling“ und „Implementierung“ passend zum Konzept des Buches adressiert, von uns aber konzeptionell nicht gewürdigt.

## Literaturhinweise

- Adair, W. L.* (2003): Integrative Sequences and Negotiation Outcome in Same- and Mixed-Culture Negotiations, in: *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14, No. 3/4, S. 273–296.
- Allred, K. G./Mallozzi, J. S./Matsui, F./Raia, C. P.* (1997): The Influence of Anger and Compassion on Negotiation Performance, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 70, No. 3, S. 175–187.
- Babcock, L./Laschever, S.* (2009): *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*, Princeton.
- Backhaus, K./Mell, B./Sabel, T.* (2007): Business-to-Business Marketing Textbooks: A Comparative Review, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 14, No. 4, S. 11–65.
- Backhaus, K./van Doorn, J./Wilken, R.* (2008): The Impact of Team Characteristics on the Course and Outcome of Intergroup Price Negotiations, in: *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 15, No. 4, S. 365–396.
- Backhaus, K./Hummelsberger, M./Wilken, R.* (2005): Erfolgsdeterminanten in der Verhandlungsanalyse – eine systematisierende und kritische Übersicht, in: Working Paper 41 des Förderkreises für Industriegütermarketing e. V., Münster.
- Backhaus, K./Voeth, M.* (2014): *Industriegütermarketing*, 10. Aufl., München.
- Barry, B./Friedman, R. A.* (1998): Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation, in: *Interpersonal Relations and Group Processes*, Vol. 74, No. 2, S. 345–359.
- Beersma, B./De Dreu, C. K.* (2002): Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 87, No. 2, S. 227–252.
- Bercovitch, J./Jackson, R.* (2001): Negotiation or Mediation?: An Exploration of Factors Affecting the Choice of Conflict Management in International Conflict, in: *Negotiation Journal*, Vol. Januar, S. 59–77.
- Bichler, M./Kersten, G./Strecker, S.* (2003): Towards a Structured Design of Electronic Negotiations, in: *Group Decision and Negotiation*, Vol. 12, No. 4, S. 311–335.
- Brett, J. F./Pinkley, R. L./Jackofsky, E. F.* (1996): Alternatives to Having a BATNA in Dyadic Negotiation: The Influence of Goals, Self-Efficacy, and Alternatives on Negotiated Outcomes, in: *International Journal of Conflict Management International Journal of Conflict Management*, Vol. 7, No. 2, S. 121–138.
- Brown, G./Baer, M.* (2011): Location in Negotiation: Is There a Home Field Advantage?, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 114, S. 190–200.
- Brown, H. L./Johnstone, K. M.* (2009): Resolving Disputed Financial Reporting Issues: Effects of Auditor Negotiation Experience and Engagement Risk on Negotiation Performance and Outcome, in: *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 28, No. 2, S. 65–92.

- Buelens, M./Van Poucke, D. (2004): Determinants of a Negotiator's Initial Opening Offer, in: Journal of Business and Psychology Journal of Business and Psychology, Vol. 19, No. 1, S. 23–35.
- Bühning-Uhle, C./Eidenmüller, H./Nelle, A. (2017): Verhandlungsmanagement – Analyse, Werkzeuge, Strategien, 2. Aufl., München.
- Butler, J. K. (1999): Trust Expectations, Information Sharing, Climate of Trust, and Negotiation Effectiveness and Efficiency, in: Group & Organizational Management, Vol. 24, No. 2, S. 217–238.
- Carnevale, P. J. D./Isen, A. M. (1986): The Influence of Positive Affect and Visual Access on the Discovery of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 37, S. 1–13.
- Carnevale, P. J./Pruitt, D. G. (1992): Negotiation and Mediation, in: Annual Review of Psychology, Vol. 43, No. 1, S. 531–582.
- Chertkoff, J. M./Conley, M. (1967): Opening Offer and Frequency of Concession as Bargaining Strategies, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 7, No. 2, S. 181–185.
- Curhan, J. R./Elfenbein, H. A./Xu, H. (2006): What Do People Value When They Negotiate? Mapping the Domain of Subjective Value in Negotiation, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 91, No. 3, S. 493–512.
- Curhan, J. R./Neale, M. A./Ross, L. (2009): Getting Off on the Right Foot: Subjective Value Versus Economic Value in Predicting Longitudinal Job Outcomes From Job Offer Negotiations, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 94, No. 2, S. 524–534.
- Dall, M. (2011): Der Verhandlungsprofi: Besser Verhandeln – mehr erreichen, Wien.
- De Dreu, C. K. W./Koole, S. L./Oldersma, F. L. (1999): On the Seizing and Freezing of Negotiator Inferences: Need for Cognitive Closure Moderates the Use of Heuristics in Negotiation, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 25, No. 3, S. 348–362.
- De Dreu, C. K. W./Weingart, L. R./Kwon, S. (2000): Influence of Social Motives on Integrative Negotiation: A Meta-Analytic Review and Test of Two Theories, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 78, No. 5, S. 889–905.
- De Dreu, C. K. W. (2003): Time Pressure and Closing of the Mind in Negotiation, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 91, S. 280–295.
- Fatima, S. S./Wooldridge, M./Jennings, N. R. (2005): A Comparative Study of Game Theoretic and Evolutionary Models of Bargaining for Software Agents, in: Journal of Artificial Intelligence Review, Vol. 23, No. 2, S. 187–205.
- Fisher, R./Ury, W. (2011): Getting to YES: Negotiating Agreement without Giving In, 3. Aufl., New York.
- Fulmer, I. S./Barry, B./Long, D. A. (2009): Lying and Smiling: Informational and Emotional Deception in Negotiation, in: Journal of Business Ethics, Vol. 88, No. 4, S. 691–709.
- Galini, A./Gross, M./Gosalker, G. (2007): E-Negotiation versus Face-to-Face Negotiation What has Changed – if Anything?, in: Computers in Human Behavior, Vol. 23, S. 787–797.
- Gillespie, J. J./Brett, J. M./Weingart, L. R. (2000): Interdependence, Social Motives, and Outcome Satisfaction in Multiparty Negotiation, in: European Journal of Social Psychology, Vol. 30, S. 779–797.
- Halevy, N. (2008): Team Negotiation: Social, Epistemic, Economic, and Psychological Consequences of Subgroup Conflict, in: Personality and Social Psychology Bulletin, Vol. 34, No. 12, S. 1687–1702.

- Harnett, D. L./Cummings, L. L./Hughes G. D. (1968): The Influence of Risk-Taking Propensity on Bargaining Behavior, in: Behavioral Science, Vol. 13, S. 91–101.
- Hüffmeier, J./Zerres, A./Freund, P. A./Backhaus, K./Trötschel, R./Hertel, G. (accepted pending minor revisions): Strong or weak synergy? Revising the assumption of team-related advantages in integrative negotiations, in: *Journal of Management*.
- Jaffe, E. D. (1997): International Marketing Textbooks: A Citation Analysis as an Indicator of the Discipline's Boundaries, in: *International Marketing Review*, Vol. 14, No. 1, S. 9–19.
- Karns, G. L. (2005): An Update of Marketing Student Perceptions of Learning Activities: Structure, Preferences, and Effectiveness, in: *Journal of Marketing Education*, Vol. 27, No. 2, S. 163–171.
- Kim, P. H./Fragale, A. R. (2005): Choosing the Path to Bargaining Power: An Empirical Comparison of BATNAs and Contributions in Negotiation, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, S. 373–381.
- Kimmel, M. J./Pruitt, D. G./Magenau, J. M./Konar-Goldband, E./Carnevale, P. J. D. (1980): Effects of Trust, Aspiration, and Gender on Negotiation Tactics, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 38, No. 1, S. 9–22.
- Kristensen, H./Gärbling, T. (1997): Determinants of Buyers' Aspiration and Reservation Price, in: *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, S. 487–503.
- Kuhn, T. S. (1970): *The Structure of Scientific Revolutions*, 2. Aufl., Chicago.
- Lewicki, R. L./Saunders, D. M./Barry, B. (2016): *Essentials of Negotiation*, 6. Aufl., New York.
- Lewis, S. A./Fry, W. R. (1977): Effects of Visual Access and Orientation on the Discovery of Integrative Bargaining Alternatives, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 20, No. 1, S. 75–92.
- Lichtenthal, J. D./Butaney, G. (1991): Undergraduate Industrial Marketing: Content and Methods, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 20, No. 3, S. 231–239.
- Liebert, R. M./Smith, W. P./Hill, J. H./Keiffer, M. (1968): The Effects of Information and Magnitude of Initial Offer on Interpersonal Negotiation, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 4, S. 431–441.
- Lügger, K./Geiger, I./Neun, H./Backhaus, K. (2015): When East Meets West at the Bargaining Table: Adaptation, Behavior and Outcomes in Intra- and Intercultural German–Chinese Business Negotiations, in: *Journal of Business Economics*, Vol. 85, No. 1, S. 15–43.
- Ma, Z./Wang, X./Jaeger, A./Anderson, T./Wang, Y./Saunders, D. (2002): Individual Perception, Bargaining Behavior, and Negotiation Outcomes – A Comparison across Two Countries, in: *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol. 2, No. 2, S. 171–184.
- Malhotra, D./Bazerman, M. H. (2007): *Negotiation Genius – How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, New York.
- Mannix, E. A. (1993): The Influence of Power, Distribution Norms and Task Meeting Structure on Resource Allocation in Small Group Negotiation, in: *International Journal of Conflict Management*, Vol. 4, No. 1, S. 5–23.
- Mertes, M./Hüffmeier, J. (2017): Why Negotiators Leave the Table: A Grounded Theory Approach Towards Understanding Negotiation Impasse, 30. Jährlicher Kongress der International Association for Conflict Management (IACM), Berlin.
- Morris, M. W./Larrick, R. P./Su, S. K. (1999): Misperceiving negotiation Counterparts: When Situationally Determined Bargaining Behaviors are Attributed to Personality Traits, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. Juli, No. 1, S. 52–67.

- Mosterd, I./Rutte, C. G. (2000): Effects of Time Pressure and Accountability to Constituents on Negotiation, in: *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 3, S. 227–247.
- Naquin, C. E./Kurtzberg, T. R. (2009): Team Negotiation and Perceptions of Trustworthiness: The Whole Versus the Sum of the Parts, in: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 13, No. 2, S. 133–150.
- Naquin, C. E./Paulson, G. D. (2003): Online Bargaining and Interpersonal Trust, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, S. 113–120.
- Nash, J. F. (1950): The Bargaining Problem, in: *Econometrica*, Vol. 18, No. 2, S. 155–162.
- Neale, M. A. (1984): The Effects of Negotiation and Arbitration Cost Salience on Bargainer Behavior: The Role of the Arbitrator and Constituency on Negotiator Judgment, in: *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 34, S. 97–111.
- Neale, M. A./Bazerman, M. H. (1992): Negotiating Rationally: The Power and Impact of the Negotiator's Frame, in: *The Executive*, Vol. 6, No. 3, S. 42–51.
- Neale, M. A./Northcraft, G. B. (1986): Experts, Amateurs, and Refrigerators: Comparing Expert and Amateur Negotiators in a Novel Task, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 38, S. 305–317.
- O'Connor, K. M./Arnold, J. A. (2001): Distributive Spirals: Negotiation Impasses and the Moderating Role of Disputant Self-Efficacy, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 84, No. 1, S. 148–176.
- Oliver, R. L./Balakrishnan P. V./Barry, B. (1994): Outcome Satisfaction in Negotiation: A Test of Expectancy Disconfirmation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 60, S. 252–275.
- Opresnik, M. (2014): Die Geheimnisse erfolgreicher Verhandlungsführung – Besser verhandeln – in jeder Beziehung, 2. Aufl., Heidelberg.
- Overbeck, J. R./Neale, M. A./Govan, C. L. (2010): I Feel, Therefore You Act: Intrapersonal and interpersonal Effects of Emotion on Negotiation as a Function of Social Power, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 112, S. 126–139.
- Pfetsch, F. R. (2006): Verhandeln in Konflikten: Grundlagen-Theorie-Praxis, Wiesbaden.
- Pinkley, R. L./Neale, M. A./Bennett, R. J. (1994): The Impact of Alternatives to Settlement in Dyadic Negotiation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 57, S. 97–116.
- Polzer, J. T./Mannix, E. A./Neale, M. A. (1998): Interest Alignment and Coalitions in Multiparty Negotiation, in: *The Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, S. 42–54.
- Pruitt, D. G. (1981): *Negotiation Behavior*, New York.
- Pruitt, D. G. (1983): Strategic Choice in Negotiation, in: *American Behavioral Scientist*, Vol. 27, No. 2, S. 167–194.
- Pruitt, D. G./Carnevale, P. J. (1993): *Negotiation in Social Conflict*, Belmont.
- Pruitt, D. G./Drews, J. L. (1969): The Effect of Time Pressure, Time Elapsed, and the Opponent's Concession Rate on Behavior in Negotiation, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 5, S. 43–60.
- Pullins-Bolman, E./Haugtvedt, C. P./Dickson, P.R./Fine, L.M./Lewicki, R. J. (2000): Individual Differences in Intrinsic Motivation and the Use of Cooperative Negotiation Tactics, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 7, S. 466–478.
- Raiffa, H. (1982): *The Art and Science of Negotiation*, Cambridge.

- Raiffa, H./Richardson, J./Metcalfe, D.* (2007): *Negotiation Analysis – The Science and Art of Collaborative Decision Making*, Cambridge.
- Reynolds, N./Simintiras, A. C./Vlachou, E.* (2003): *International Business Negotiations: Present Knowledge and Direction for Future Research*, in: *International Marketing Review*, Vol. 20, No. 3, S. 236–261.
- Rhoades, J. A./Carnevale, P. J.* (1999): *The Behavioral Context of Strategic Choice in Negotiation: A Test of the Dual Concern Model*, in: *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 29, No. 9, S. 1777–1802.
- Rubin, J. Z./Brown, B. R.* (1975): *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, New York.
- Salacuse, W./Rubin, J. Z.* (1990): *Your Place or Mine? Site Location and Negotiation*, in: *Negotiation Journal*, Vol. Januar, S. 5–10.
- Saner, R.* (2008): *The Expert Negotiator Development*, 3. Aufl., Leiden.
- Schoop, M./Quix, C.* (2001): *DOC.COM: A Framework for Effective Negotiation Support in Electronic Marketplaces*, in: *Computer Networks*, Vol. 37, S. 153–170.
- Sorenson, R. L./Morse, E.A./Savage, G. T.* (1999): *A Test of the Motivations Underlying Choice of Conflict Strategies in the Dual-Concern Model*, in: *International Journal of Conflict Management International Journal of Conflict Management Iss International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, No. 1, S. 25–44.
- Spangle, M. L./Warren Isenhardt, M.* (2003): *Negotiation-Communication for Diverse Settings*, Thousand Oaks.
- Stoner, J.* (1989): *Management*, 4. Aufl., Englewood Cliffs.
- Stuhlmacher, A. F./Walters, A. E.* (1999): *Gender Differences in Negotiation Outcome: A Meta-Analysis*, in: *Personnel Psychology*, Vol. 52, S. 653–678.
- Susskind, L./Ozawa, C.* (1984): *Mediated Negotiation in the Public Sector: The Planner as Mediator*, in: *Journal of Planning Education and Research*, Vol. 4, No. 1, S. 5–15.
- Ten Velden, F. S./Beersma, B./De Dreu, C. K. W.* (2007): *Majority and Minority Influence in Group Negotiation: The Moderating Effects of Social Motivation and Decision Rules*, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, S. 259–268.
- Thompson, L. L.* (1990a): *An Examination of Naive and Experienced Negotiators*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 59, No. 1, S. 82–90.
- Thompson, L. L.* (1990b): *Negotiation Behavior and Outcomes: Empirical Evidence and Theoretical Issues*, in: *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 3, S. 515–532.
- Thompson, L. L.* (1991): *Information Exchange in Negotiation*, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 27, S. 161–179.
- Thompson, L. L./Peterson, E./Brodt, S. E.* (1996): *Team Negotiation: An Examination of Integrative and Distributive Bargaining*, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 70, No. 1, S. 66–78.
- Thompson, L. L.* (2009): *The Mind and Heart of the Negotiator*, 4. Aufl., Upper Saddle River.
- Thompson, L. L./Wang, J./Gunia, B. C.* (2010): *Negotiation*, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 61, No. 1, S. 491–515.
- Tripp, T. M./Sondak, H.* (1992): *An Evaluation of Dependent Variables in Experimental Negotiation Studies: Impasse Rates and Pareto Efficiency*, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 51, S. 273–295.

- Van Kleef, G. A./De Dreu, C. K. W./Pietroni, D./Manstead, A. S. R.* (2006): Power and emotion in negotiation: Power moderates the interpersonal effects of anger and happiness on concession making, in: *European Journal of Social Psychology*, Vol. 36, No. 4, S. 557–581.
- Voeth, M./Herbst, U.* (2015): *Verhandlungsmanagement-Planung, Steuerung und Analyse*, 2. Aufl., Stuttgart.
- Volkema, R. J.* (2004): Demographic, Cultural, and Economic Predictors of Perceived Ethicality of Negotiation Behavior: A Nine-Country Analysis, in: *Journal of Business Research*, Vol. 57, No. 1, S. 69–78.
- Volkema, R. J./Fleury, M. T. L.* (2002): Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-Cultural Comparison, in: *Journal of Business Ethics*, Vol. 36, No. 4, S. 381–398.
- Weingart, L. R./Bennett, R. J./Brett, J. M.* (1993): The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 3, S. 504–517.
- White, J. B./Tynan, R./Galinsky, A. D./Thompson, L.* (2004): Face Threat Sensitivity in Negotiation: Roadblock to Agreement and Joint Gain, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 94, S. 102–124.
- White, J. J.* (1980): Machiavelli and the Bar: Ethical Limitations on Lying in Negotiation, in: *Law & Social Inquiry*, Vol. 5, No. 4, S. 926–938.
- White, S. B./Neale, M. A.* (1991): Reservation Prices, Resistance Points, and BATNAs: Determining the Parameters of Acceptable Negotiated Outcomes, in: *Negotiation Journal*, Vol. October, S. 379–388.
- Wilken, R./Jacob, E./Prime, N.* (2013): The Ambiguous Role of Cultural Moderators in Intercultural Business Negotiations, in: *International Business Review*, Vol. 22, No. 4, S. 736–753.
- Wilkening, O. S.* (2010): *Das High-Speed-Verhandlungssystem: Geschäftspartner blitzschnell steuern und sicher überzeugen – Mit umfangreicher Online-Methoden-Toolbox*, Wiesbaden.
- Young, M. J./Bauman, C. W./Chen, N./Bastardi, A.* (2012): The Pursuit of Missing Information in Negotiation, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 117, S. 88–95.
- Zerres, A./Hüffmeier, J./Freund, P. A./Backhaus, K./Hertel, G.* (2013): Does It Take Two to Tango? Longitudinal Effects of Unilateral and Bilateral Integrative Negotiation Training, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 98, No. 3, S. 478–491.

**Klaus Backhaus**, Prof. Dr. Dr. h.c., ist Seniorprofessor für Betriebswirtschaftslehre und Direktor des Instituts für Anlagen und Systemtechnologien im Marketing Center Münster der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

*Anschrift:* Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Königsstrasse 47, D-48143 Münster, Tel.: +049 (0)251/83-21919, Fax: +049 (0)251/83-22903, E-Mail: Klaus.Backhaus@uni-muenster.de

**Madita Amelie Pesch**, M. Sc., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Anlagen und Systemtechnologien der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.

*Anschrift:* Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Anlagen und Systemtechnologien, Königsstrasse 47, D-48143 Münster, Tel.: +049 (0)251/83-29923, Fax: +049 (0)251/83-22903, E-Mail: madita.pesch@uni-muenster.de