

Strukturelle Analyse von Verhandlungssituationen

Ludger Schneider-Störmann¹

Zusammenfassung

Verhandlungssituationen beziehen stets mehr Organisationen, Gruppen und Individuen ein, als nur diejenigen Partner, die schließlich in der Verhandlung einander gegenüber sitzen. Im Technischen Vertrieb hilft die strukturelle Analyse der Verhandlungssituation, Klarheit über Zahl und Ziele dieser sichtbaren und unsichtbaren Teilnehmer zu gewinnen. Die Beziehungen der einzelnen Individuen zueinander können einfach visualisiert werden. Zusätzlich eignet sich diese Methode, bestehende aber auch potenzielle Konflikte zu identifizieren und ihren Ursachen bzw. Quellen zuzuordnen. Eine Vorbereitung auf diese Konflikte ist somit möglich und lässt diese in der Verhandlung durch dediziertes Konfliktmanagement schon in deren Entstehung entsprechend behandeln. Die Zielsetzung der Verhandlung, also die Einigung mit dem größten Nutzen für beide Verhandlungspartner, wird durch Anwendung der strukturellen Analyse der Verhandlungssituation zielgerichtet und konfliktarm möglich.

1 Einleitung und Zielstellung

Eine Verhandlung ist notwendig, wenn mindestens zwei Individuen, Gruppen, Organisationen oder soziale Systeme keine Einigung über einen Verhandlungsgegenstand haben. Man spricht dann auch von einem Konflikt². Im Technischen Vertrieb sind diese Verhandlungsgegenstände in der Regel unterschiedliche Auffassungen von Preisen, Lieferzeiten oder Produktspezifikationen. Meist sprechen dabei Vertriebsingenieure mit Entwicklungsingenieuren, aber auch mit Einkäufern. In dem Verhandlungsprozess versuchen beide Seiten, ihren Nutzen zu maximieren. Dabei kann es durchaus im Interesse beider sein, auch den Nutzen der Gegenseite zu vergrößern. Dies unterstützt nachhaltige Geschäftsbeziehungen (Schurr 1987). Ferner finden Verkaufsgespräche zunehmend in Gruppen statt (Crosby et al. 1990; Wotruba 1991; Weitz und Bradford 1999; DelVecchio et al. 2004; Hunter und Perreault, Jr. 2007). Dabei treffen sich aus beiden Unternehmen mehrere Individuen mit unterschiedlichen Zielen. Sofern diese Ziele nicht übereinstimmen, sind daher innerhalb der zentralen Verhandlung weitere Unterverhandlungen zu führen. Im Gespräch treffen zusammengestellte Teams und des Lieferanten, welches Teil des Buying Centers ist, aufeinander. Die Verantwortung für Entscheidungen ist auf beiden Seiten auf mehrere Schultern verteilt. Nicht alle Entscheider sitzen mit am Verhandlungstisch. Kompetenzregelungen in den Unternehmen lassen nicht zu, dass stets alle direkt beteiligt sein können. Im Rahmen einer Geschäftsanbahnung werden Unternehmen hinsichtlich ihrer Organisation untersucht. Darin spiegeln sich in Grenzen vorhandene Kompetenzen und die damit verbundenen Personen wider. Jedoch ist dies nicht ausreichend, um alle Entscheider zu identifizieren. „Graue Eminenzen“, die Entscheidungen maßgeblich beeinflussen, sind in Organigrammen nicht einfach auszumachen. Schließlich spielen Dritte eine Rolle in den Entscheidungsprozessen. Diese Dritten können beispielsweise Unterlieferanten beider Unternehmen, Kunden des Kunden, Wettbewerber und viele weitere sein. In der Vorbereitung zu der Verhandlung, sollten alle einflussnehmenden Beteiligten aufgelistet werden. Damit sind zwei wesentliche Aspekte benannt, die den Verlauf einer Verhandlung maßgeblich beeinflussen: Die direkt oder indirekt Beteiligten und die Konflikte, die zwischen den Beteiligten vorliegen oder möglicherweise auftreten können. Die Beziehungslandschaft ist ohne entsprechende Analyse möglicherweise unvollständig und auch nicht verständlich. Es ist ein systematischer Ansatz gefragt: wie können Verhandlungen im Vorfeld analysiert

¹ L f. Technische Systeme und Vertrieb, Hochschule Aschaffenburg

² Ein Konflikt liegt vor, wenn mindestens zwei Individuen sin bezüglich einer Sache uneins sind.

werden, sodass möglichst alle (potenziellen) Konflikte erkannt sind, um präventiv handeln zu können? Die vorliegende Veröffentlichung stellt eine Methode vor, mit der Verhandlungssituationen analysiert und dargestellt werden können.

2 Lösungsansatz

2.1 Vorgehensweise

Um eine Darstellung der Zusammenhänge zwischen den oben genannten Gruppen und Personen zu erstellen, sind zwei Theorien anzuwenden und zu kombinieren. Die eine ist durch das Konfliktmanagement beschrieben, die andere durch die Systemtheorie. Systemtheoretische Modelle werden hier auf die Verhandlungssituation übertragen. Damit die in der Systemtheorie verfügbaren Einordnungen vom System bis zum Element auf Verhandlungen transferierbar sind, stellt man die in der Konflikttheorie vorhandenen Begriffe denen der Systemtheorie gegenüber. Die Modelle des Konfliktmanagements geben an, welcher Natur die Beteiligten (die soziale Einheiten) einer Verhandlung sein können: Von einzelnen Personen (Individuen) bis hin zur Gesellschaft. Mit ihr lassen sich außerdem die verschiedenen Konflikttypen einordnen. Die Konfliktlösung kann durch den Einsatz entsprechender Strategien und Taktiken herbeigeführt werden (Tries 2008).

Zunächst wird in dieser Veröffentlichung die Systemtheorie der Technik mit Blick auf die strukturelle Analyse von Systemen betrachtet. In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Übertragung der verwendeten Begriffe auf die sozialen Einheiten einer Verhandlung. Abschließend folgt die Vorstellung des strukturellen Ansatzes für die Verhandlungssituationsanalyse.

2.2 Der strukturelle Ansatz der Systemtheorie der Technik

Die allgemeine Systemtheorie liefert Methoden, Zusammenhänge zwischen Menschen, Teilen der Umwelt und der Umwelt selber analytisch zu beschreiben. Ausgehend von der allgemeinen Systemtheorie (Bertalanffy 1955; Bertalanffy und Sutherland 1973), haben viele Autoren die Systemtheorie der Technik abgeleitet. Zu nennen sind hier insbesondere Küpfmüller (Küpfmüller 1974) und Ropohl (Ropohl 1978). In (Schneider-Störmann 2015) sind daraus vier Ansätze entwickelt worden, die schließlich in die Systemtheorie des Technischen Vertriebs übergehen. Einer dieser Ansätze, nämlich der strukturelle, eignet sich in besonderer Form, die Verhandlungssituation darzustellen. Um diesen zu verstehen, werden im Folgenden die verwendeten Begriffe definiert.

In der Systemtheorie versteht man unter „System“ allgemein eine Einheit, der Eingangs- und Ausgangsgrößen sowie ein Status zugeordnet werden können. „Subsysteme“ sind Teil eines Systems und erfüllen ebenfalls die Anforderungen an ein System. „Gruppen“ und „Elemente“ sind wiederum die einem System oder Subsystem unterordneten Einheiten. Sie haben keine Eingangs- und Ausgangsgrößen und erfüllen daher auch keine (Teil-)Aufgaben. Sie sind aber zum Herstellen des Systems erforderlich. Schließlich ist das System mit all seinen Subsystemen, Gruppen und Elementen in der „Umwelt“ eingebunden. Um Systeme zu beschreiben, bedient man sich der folgenden vier Darstellungen: Der funktionalen, der hierarchischen, der strukturellen und schließlich der signaltheoretischen (Schneider-Störmann 2015). Um die Unterschiede darzustellen, betrachten wir ein einfaches technisches Produkt: Eine Taschenlampe, welche batteriebetrieben ist und als Leuchtmittel eine LED hat.

Die funktionale Beschreibung beschreibt die Eingangs- und Ausgangsgröße (elektrische Energie, optische Energie) des betrachteten Systems sowie dessen Zustand (eingeschaltet, ausgeschaltet, ...). Man geht dabei nicht weiter auf die einzelnen Bestandteile des Systems ein. In der hierarchischen Beschreibung befindet sich die Taschenlampe als System in ihrer Umwelt (z. B. nachts im Freien). Die Subsysteme, hier die LED und ggf. die optische Einheit bestehend aus Linse und Spiegeln, haben ihrerseits eine Eingangs- und Ausgangsgröße sowie einen Zustand. Für die LED wären das elektrische Energie als Input, optische Energie als Output und deren Betriebszustand. Bauteile wie Schalter oder Dichtungsringe sind monolithische Elemente bzw. aus Elementen zusammengefügte Gruppen. Die

signaltheoretische Beschreibung ermöglicht es, z. B. die Wandlung von elektrischer in optische Energie mithilfe der Kennlinie der LED zu beschreiben. Die vollständige Kette von der Quelle (Batterie) bis hin zur Senke (beleuchtetes Objekt) entspricht der signaltheoretischen Darstellung. Sie beinhaltet ausschließlich Subsysteme.

Ähnlich ist die Darstellung im strukturellen Diagramm. In der Literatur wird diese Darstellung häufig „Blockdiagramm“ oder auch „Blockschaltbild“ genannt. Es unterscheidet sich von dem zuvor genannten signaltheoretischen Modell dahingehend, dass es ggf. auch Gruppen enthalten kann. Außerdem lässt sich mittels des signaltheoretischen Konzepts eine Berechnungsvorschrift erkennen, wie aus dem Eingangs- das Ausgangssignal oder die Ausgangsgröße wird.

Das strukturelle Konzept kann komplex aufgebaute Systeme durch Zusammenfassung einzelner Subsysteme zu neuen, übergeordneten Subsystemen einfach darstellen. Umgekehrt kann durch Auflösen der Subsysteme in seine Bestandteile – die wiederum Subsysteme sind – ein System in beliebiger Tiefe bis hin zur Ebene der kleinsten Subsysteme darstellen.

Das Besondere an diesem Konzept ist, dass Beziehungen zwischen den beteiligten Subsystemen übersichtlich dargestellt sind. Diese Relationen lassen sich darin auch beschreiben und auch, wie das Gesamtsystem funktioniert. In der Technik ist jedes beteiligte Subsystem durch eine Funktion beschrieben. Dies können Übertragungsfunktionen, Kennlinien oder Charakteristiken sein. Das betrachtete System befindet sich dabei in seiner Umwelt und steht in Wechselwirkung damit. Durch die mathematische Beschreibung, lassen sich Ausgangsgrößen bei wechselnden Eingangsgrößen vorhersagen. Je besser die Subsysteme und umso vollständiger deren Verbindungen untereinander beschrieben sind, umso genauer ist eine Vorhersage machbar.

Darüber hinaus lassen sich die Auswirkungen von Modifikationen oder der Austausch einzelner Subsysteme durch andere auf die Ausgangsgrößen (in Grenzen) vorhersagen.

2.3 Übertragung der Systemtheorie der Technik auf die Verhandlungssituation.

Um die Ansätze aus der Systemtheorie der Technik auf Verhandlungssituationen zu übertragen, wird zunächst das System als „Handlungssystem“ definiert. Stempfle beschreibt Systeme als Handlungssysteme, wenn sie über Zustände verfügt, Ein- und Ausgabe-Funktionen aufweist, der Übergang dieser Größen ineinander beschrieben werden kann und das Handlungssystem aus Subsystemen, Gruppen und/oder Elementen besteht, sowie Relationen zwischen Teilen des Handlungssystems bestehen. (Stempfle 2008, S. 40–41) Handlungssysteme sind offene Systeme, welche mit ihrer Umwelt in Beziehung stehen. (Stempfle 2008, S. 41) In der Systemtheorie von Bertalanffy sind Lebewesen offene Systeme, immer agierend mit der Umgebung anderer sozialer Wesen. (Bertalanffy 1955, S. 3)

Darauf aufbauend lassen sich Verhandlungssituationen in analoger Weise betrachten. Hierzu sind die Begriffe System, Subsystem, Gruppe und Element entsprechend neu zu definieren. Dies ist in der nachfolgenden Tabelle 1 zu erkennen.

Einteilung	Definition für die Systemtheorie der Technik	Definition für die Systemtheorie des Technischen Vertriebs
Umwelt	Die das betrachtete System umgebende Umgebung mit allen auf das System einflussnehmenden Faktoren. Beispiel: Natur mit Wetterbedingungen für eine Outdoor-Taschenlampe	Hier: Gesellschaft Die das betrachtete System umgebende Umgebung mit allen auf das System einflussnehmenden Faktoren. Beispiele: Werte, Gesetze, Normen usw.
System	Das technische System, welches betrachtet und verkauft wird. Das System	Alle am Verhandlungsprozess teilnehmenden Firmen, Organisationen, Gruppen und Personen. Die

	ist durch Input, Output und Status gekennzeichnet.	Einflussnahme der Systeme auf die Verhandlung ist darstellbar.
Subsystem	Subsysteme können wie ein System mit dem funktionalen Konzept beschrieben werden.	Es gibt hier mehrere Typen von Subsystemen. Organisation Organisationen sind geschlossene Einheiten, die aus einer oder mehreren der nachfolgenden Subsystemtypen besteht. Beispiel: Unternehmen, Abteilung Gruppe (Gemeinschaft) Verbund mehrerer, nicht-organisierter Einzelpersonen (Individuen), die ein gemeinsames Interesse (gleicher Einigungsraum bzw. gleiche Zielstellung) verbindet. Beispiel: Stakeholder im Projektmanagement Individuum Einzelne handelnde Person Beispiel: Verkäuferin, Einkäufer
Gruppe	Gruppen bestehen aus mehreren, aneinandergefügt Elementen. Kein Input oder Output!	Eine Übertragung auf die Systemtheorie des Technischen Vertriebs, findet hier nicht statt, da es keinen Input, Output oder Zustand gibt.
Element	Elemente sind nicht-zerlegbare Bauteile. Kein Input oder Output!	

Tabelle 1 Begriffsdefinitionen, Namensgebung und Beispiele für Strukturen im Technischen Vertrieb und in der Systemtheorie der Technik. (Schneider-Störmann 2015)

Der Unterschied zwischen beiden Modellen besteht darin, dass in der Systemtheorie des Technischen Vertriebs, Organisationen, Gruppen und Individuen zu den Subsystemen zählen, da sie über Eingangs- und Ausgangsgrößen verfügen. Dies ergibt sich aus der oben wiedergegebenen Überlegung, dass Handlungssysteme – und nur solche – mit ihrer Umgebung (Umwelt) kommunizieren. Darüber hinaus sind diese Gruppen oder Organisationen in einer Verhandlung involviert und nehmen Einfluss auf deren Verlauf und Ausgang. In der Systemtheorie der Technik, sind Gruppen und Elemente definitionsgemäß nicht kommunikative Einheiten. In beiden Modellen kommt der Begriff der „Gruppe“ vor. Da im Folgenden ausschließlich Verhandlungssysteme betrachtet werden, die Teil der Systemtheorie des Technischen Vertriebs sind, sollte beachtet werden, dass in diesem Kontext „Gruppen“ wie „Subsysteme“ definiert sind. In dieser Veröffentlichung wird, um Verwechslungen zu vermeiden, der Begriff „Gemeinschaft“ verwendet.

Nachdem hier die Begriffe definiert wurden, wird die Methode des strukturellen Ansatzes vorgestellt.

2.4 Methode des strukturellen Ansatzes zur Vorbereitung von Verhandlungen

Während das „Buying Center“ die Individuen betrachtet, die Entscheidungskompetenzen haben, geht die hier vorgestellte Methode weit darüber hinaus. Sie bezieht auch Gemeinschaften (G), Organisationen und die Gesellschaft (S wie Society) mit ein, sofern diese direkten oder indirekten Einfluss auf die Verhandlung haben, aber nicht über deren Ausgang entscheiden. Die kommunikativen Beziehungen sind mitunter Quellen von Konflikten, die zusätzlich zum Zielkonflikt der Verhandlung auftreten können. Um die Analyse der Verhandlungssituation durchführen zu können, beginnt man mit der Aufzählung der offenkundig beteiligten Individuen und Organisationen. Diese sind z. B. die eigene Person als Individuum (I), die direkten Gesprächspartner als weitere Individuen. Hinzu kommen die Unternehmen beider Seiten als Organisationen (O). Liegen die technische Spezifikationen in Form eines

Lastenheft vor, ist die Organisation der Entwicklungsabteilung des Kunden i. d. R. ebenso aufzuführen wie auch die betroffene Abteilung des Lieferanten. Sind bei der Erstellung des Pflichtenhefts dann Normen, Richtlinien, Gesetze und dergleichen zu berücksichtigen, müssen die Gesellschaft (S) oder auch die Organisation aufgeführt werden. Bekannte mitbietende Wettbewerber (O) sollten ebenfalls festgehalten werden. Typischerweise liegen Vertriebsingenieuren deren technische Kompetenzen und möglicherweise auch deren Preiserwartungen vor. Dies erleichtert die Vorbereitung geeigneter Strategien und Taktiken für die Verhandlung.

Sind alle Einflussnehmer und (potenzielle) Konfliktquellen bekannt, kann die strukturelle Analyse in eine Graphik umgesetzt werden.

3 Beispiel

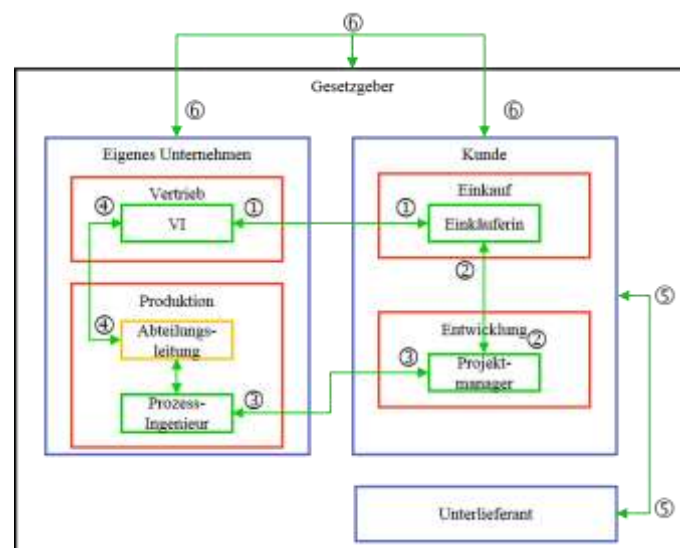


Abbildung 1 Strukturelle Darstellung einer Verhandlungssituation

Sind alle an der Verhandlung direkt oder indirekt Beteiligten bekannt, kann die „Landkarte“ der Situation erstellt werden. Eine solche mögliche Darstellung ist in der Abbildung 1 zu sehen. Als kleinste Einheiten sind die Individuen erkennbar: Vertriebsingenieurin (VI), Einkäuferin, Prozessingenieur und der Projektmanager. Gemeinschaften (Gruppen) sind in diesem Beispiel nicht involviert. In der Systematik gemäß der Tabelle 1 sind die Abteilungen „Vertrieb“, „Einkauf“, „Produktion“ und „Entwicklung“ als Organisationen aufgeführt, die sich wiederum innerhalb der Organisationen „Eigenes Unternehmen“ und dem „Unternehmen des Kunden“ befinden. Eine weitere Organisation ohne weitere Differenzierung ist der „Unterlieferant“ des Kunden. Schließlich nimmt die Gesellschaft Einfluss auf die Verhandlung. Anhand der nummerierten Beziehungen ① bis ⑥, werden nun die Konflikte bzw. die Einflussfaktoren aufgeführt.

① Zwischen den beiden Individuen „VI“ und „Einkäuferin“ besteht eine Beziehung. Hier können Verhandlungsziele aufgeführt werden, die in Form von Spezifikationen, Lieferbedingungen, Mengengerüsten, Preisen oder weiteren Verhandlungsgegenständen vorliegen können.

② Nehmen wir an, ein Lastenheft ist ausgetauscht worden. Dieses wird seitens der Entwicklungsabteilung des Kunden (O) über die Einkäuferin an die VI (I) übergeben. Sollten Abweichungen im Pflichtenheft auftreten, werden diese wiederum über den Kanal „Einkauf“ (O) an die Entwicklung übermittelt. Darin erkennt man bereits, dass hier mögliche Kommunikationsfehler auftreten können, da die Inhalte nicht direkt zwischen den Entwicklungsabteilungen des Kunden und des Lieferanten ausgetauscht werden. Daher kann hier die Forderung nach einer Öffnung des Kommunikationskanals zwischen beiden Fachabteilungen durch VI an die Einkäuferin gestellt werden.

③ Sollte diese Beziehungen bereits bestehen, sollte dies in der Graphik durch einen entsprechenden Doppelpfeil vermerkt werden. In vielen Fällen kennen sich Projektleiter beider Unternehmen oder wie oben dargestellt auch Prozessingenieur und Projektmanager beider in Verhandlung tretender Unternehmen. Auch wenn formal die Kommunikation über Einkauf/Verkaufsabteilung laufen, sollte diese Beziehung aufgeführt werden. Mitunter ist deren Wahrnehmung sehr nützlich, um frühzeitig an der Entwicklung eines Produktes beteiligt zu werden.

④ Zwischen der Abteilungsleitung der Produktion (I) und VI (I) ist auch eine Beziehung dargestellt. Im Sinne ganzheitlicher Unternehmensprozesse, sollte auch die Produktion frühzeitig an den Gesprächen beteiligt werden (Ulrich und Probst 1988). Dies hat viele Vorteile wie z. B. das frühzeitige Erkennen von Kostentreibern oder von Langläufern im Produktionsprozess. Dadurch können Vertriebsingenieure offener kommunizieren und größeres Vertrauen beim Kunden aufbauen.

⑤ Möglicherweise kommen Unterlieferanten (O) als Einflussnehmer ins Spiel. Dies kann auch für Unterlieferanten des Kunden der Fall sein. Angenommen, das verhandelte technische System wird Teil eines Gesamtsystems beim Kunden. Wird dieses beim Kunden an ein Subsystem gekoppelt, welches durch einem anderen Lieferanten hergestellt wird, nimmt die Definition dieser Schnittstelle beider Subsysteme Einfluss auf die Gesamtspezifikation. Da der Unterlieferant nicht an den konkreten Gesprächen der anstehenden Verhandlung teilnimmt, ist dies ein „Konflikt Dritter“ bzw. ein „Einfluss Dritter“.

⑥ In der obigen Abbildung ist die Gesellschaft (S) die größte soziale Einheit, die aufgeführt ist. Die Gesellschaft kann in Form von Gesetzen bestimmte Randbedingungen aufführen, die Einfluss auf die Produktspezifikation oder – im Falle von Medizinprodukten – auf deren Zulassung haben. Nach einer Änderung des Medizinproduktegesetzes „MPG“ änderte sich beispielsweise für Hersteller und deren Unterlieferanten die Vorgabe für Sicherheitsbeauftragte für Medizinprodukte. Dadurch sind bestimmte Unterlieferanten mittlerweile verpflichtet, einen solchen im Unternehmen zu beschäftigen (Bundesministerium der Justiz 24.07.2010). Die Annahme eines Auftrags in diesem Umfeld, kann also zu unerwarteten Kosten führen. Produktmanager und VIs sind an dieser Stelle gefordert, Vorlagen zu erarbeiten, auf deren Grundlage das eigene Unternehmen über die Einstellung des beauftragten entscheidet.

Sind alle Beziehungen vollständig aufgeführt, kann in einem weiteren Schritt die Verhandlung geeignet vorbereitet werden. Der Vorteil der obigen Darstellung für Beteiligte ist, sich die Komplexität der Verhandlung in einer systematischen Weise zu vergegenwärtigen. Mögliche Konflikte und Einwände, können so pro-aktiv behandelt und vorbereitet werden. Die Klarheit über die Struktur verleiht den VIs zudem ein zusätzliches Potenzial an Verhandlungsmacht, da sie die Gespräche steuern können.

4 Ergebnis und Fazit

Die vorgestellte Methode der Analyse von Verhandlungssituationen ist eine Weiterentwicklung aus der strukturellen Systembetrachtung technischer Systeme. Die Übertragung der Systematik zeigt, dass ausschließlich kommunikative Einheiten aufgeführt werden müssen. Dies ist in Übereinstimmung mit bekannten Modellen von Bertalanffy und Stempfle. In seiner Darstellung ähnelt das Diagramm in einem Blockschaltbild aus dem Ingenieurwesen. Da aber nur Handlungssysteme relevant sind, ist dies ebenso eine Form der signaltheoretischen Kommunikationskette (Schneider-Störmann 2015).

Das strukturelle Diagramm eignet sich in besonderer Weise, um komplexere Verhandlungssituationen transparent zu machen. So sind Konfliktherde oder Einflüsse Dritter leichter zu identifizieren und werden in den Verhandlungen nicht vernachlässigt. VIs sollten Solche Analysen nutzen, um in Verhandlungen besser vorbereitet und damit erfolgreicher zu sein.

5 Literaturverzeichnis

Bertalanffy, Ludwig von (1955): General System Theory. In: *Main Currents in Modern Thought* 71 (75).

Bertalanffy, Ludwig von; Sutherland, John W. (1973): General Systems Theory. 1 Band. Harmondsworth: Penguin Books.

Bundesministerium der Justiz (24.07.2010): Gesetz über Medizinprodukte. Medizinproduktegesetz - MPG, vom Fassung der Bekanntmachung vom 07.08.2002 (BGBl. I S. 3146), das zuletzt durch Artikel 12 des Gesetzes vom 24. Juli 2 geändert worden ist 010 (BGBl. I S. 983). Fundstelle: www.juris.de.

Crosby, Lawrence A.; Evans, Kenneth A.; Cowles, Deborah (1990): Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. In: *Journal of Marketing* 54 (July), S. 68–81.

DelVecchio, S.; Zenmanek, J.; McIntyre, R.; Claxton, R. (2004): Updating the adaptive selling behaviours: tactics to keep and tactics to discard. In: *Journal of Marketing Management* 20 (7/8), S. 859–875.

Hunter, G. K.; Perreault, W. D., Jr. (2007): Making sales technology effective. In: *Journal of Marketing* 71 (January), S. 16–34.

Küpfmüller, Karl (1974): Die Systemtheorie der elektrischen Nachrichtenübertragung. 4., ber. Aufl. Stuttgart: Hirzel.

Ropohl, Günter (1978): Allgemeine Technologie. Eine Systemtheorie der Technik. 3. Aufl. 1 Band. Karlsruhe: Universitätsverlag Karlsruhe.

Schneider-Störmann, Ludger (2015): Technische Produkte verkaufen mit System. Einführung und Praxis des technischen Vertriebs. München: Hanser, Carl.

Schurr, Paul H. (1987): Evolutionary approaches to effective selling. In: *Advances in Business Marketing* 2, S. 55–80.

Stempfle, Hartwig (2008): Systemtheorie im Brückenbau. Zürich: Vdf Hochschulverlag (IBK-Bericht Nr. 307, Nr. 307), zuletzt geprüft am 20.09.2013.

Tries, Joachim (2008): Konflikt- und Verhandlungsmanagement. Konflikte konstruktiv nutzen. Unter Mitarbeit von Rüdiger Reinhardt. Berlin, Heidelberg: Springer.

Ulrich, Hans; Probst, Gilbert J.B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. 1. Aufl. 1 Band. Bern: Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart.

Weitz, B. A.; Bradford, K. D. (1999): Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 27 (2), S. 241–254.

Wotruba, Thomas R. (1991): The evolution of personal selling. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 11 (Summer), S. 1–12.