

Michael Müller

Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt

GABLER RESEARCH

Schriftenreihe des Instituts für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim



Herausgegeben von
Professor Dr. Hans H. Bauer,
Professor Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg
und Professorin Dr. Sabine Kuester

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) wurde 1999 an der Universität Mannheim neu konstituiert. Das Institut ist durch Umbenennung aus dem ehemaligen Institut für Marketing entstanden. Es versteht sich als Plattform für anwendungsorientierte Forschung sowie als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis.

Ziel dieser Schriftenreihe ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu publizieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind.

Michael Müller

Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt

Eine branchenübergreifende
Untersuchung

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität Mannheim, 2009

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Ute Wrasmann | Stefanie Loyal

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2206-9

Geleitwort

Es steht außer Frage, dass das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt von großer Bedeutung für den Vertriebsserfolg ist. In der Praxis gibt es daher rege Diskussionen darüber, wie die Effektivität von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt gesteigert werden kann. Das profunde Interesse in der Vertriebspraxis an den Erfolgsfaktoren im persönlichen Verkauf hat eine Fülle an praxisorientierter Verkaufsliteratur hervorgebracht, in der Techniken des erfolgreichen Verkaufens vermittelt werden. Derartige Handlungsempfehlungen sind oftmals jedoch weder theoretisch fundiert noch empirisch validiert.

Trotz der hohen Praxisrelevanz findet das Verkäuferverhalten in der anspruchsvollen wissenschaftlichen Literatur relativ wenig Beachtung. Vor knapp 30 Jahren wurde in der Vertriebsforschung zwar die grundlegende Unterscheidung zwischen kunden- und abschlussorientierten Verhaltensweisen eingeführt. Bis heute liefert die empirische Forschung jedoch keine eindeutigen Belege im Hinblick auf die Effektivität der Kunden- und der Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern.

Vor diesem Hintergrund ist es ein zentrales Anliegen der Arbeit von Herrn Müller zu untersuchen, inwiefern abschluss- und insbesondere kundenorientierte Verhaltensweisen einen Einfluss auf den Verkaufserfolg eines Vertriebsmitarbeiters und auf die Kundenbindung haben. In der heutigen Vertriebspraxis ist diese Fragestellung von besonderer Bedeutung, da Vertriebsmitarbeiter mit steigenden Kundenerwartungen und einem zunehmenden Produktivitätsdruck seitens der Vertriebsleitung konfrontiert sind. Erkenntnisse darüber, inwiefern Vertriebsmitarbeiter durch ihr kunden- und abschlussorientiertes Verhalten diesen konfliktären Anforderungen gerecht werden können, sind daher für die Verkaufspraxis besonders wertvoll.

Im Einzelnen formuliert Herr Müller auf Basis bestehender Forschungslücken acht Forschungsfragen, für deren Beantwortung er drei separate Studien durchführt. Besonders erwähnenswert ist an dieser Stelle die beeindruckende Datengrundlage, auf der sämtliche Studien basieren. So ist es Herrn Müller gelungen, das Verhalten von Ver-

triebsmitarbeitern mittels einer branchenübergreifenden Befragung von 56 Vertriebsleitern, 195 Vertriebsmitarbeitern sowie 538 Privat- und Geschäftskunden zu untersuchen. Nur sehr wenige empirische Arbeiten in der Vertriebsforschung beruhen auf einer derart umfassenden Stichprobe. Auf Basis dieser außergewöhnlichen Datengrundlage, einer sorgfältig theoretisch-konzeptionellen Fundierung sowie eines souveränen Umgangs mit den eingesetzten multivariaten Analysemethoden generiert die Arbeit von Herrn Müller eine Reihe interessanter und neuer Erkenntnisse.

So zeigt der Verfasser in der ersten Studie, dass, entgegen der Annahmen bisheriger Forschungsarbeiten, der Einfluss der Kundenorientierung auf den Verkaufserfolg eines Vertriebsmitarbeiters nicht-linear ist. In anderen Worten kann Herr Müller belegen, dass es im Hinblick auf die Verkaufsleistung ein optimales Maß des kundenorientierten Verhaltens gibt und dass dieses optimale Niveau in Abhängigkeit von Kontextfaktoren stark variiert. In der zweiten Studie zeigt Herr Müller, dass der Zusammenhang zwischen kundenorientierten Verhaltensweisen und der Kundenloyalität in hohem Maße von dem Kommunikationsstil eines Kunden und von Merkmalen der Anbieterprodukte beeinflusst wird. Diese neuen Erkenntnisse tragen wesentlich zur Erklärung bisheriger uneinheitlicher empirischer Ergebnisse im Hinblick auf die Effektivität des kundenorientierten Verhaltens bei. In der dritten Studie schließlich definiert Herr Müller verschiedene Verkäufertypen auf Basis ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens und zeigt Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Verkäufergruppen auf. Zudem identifiziert er eine Reihe von Faktoren, welche das unterschiedliche Verhalten der einzelnen Verkäufertypen begründen.

Insgesamt leistet die Arbeit von Herrn Müller einen wesentlichen Beitrag zur Erweiterung des wissenschaftlichen Kenntnisstands hinsichtlich des effektiven Verhaltens von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt. Für die Vertriebspraxis liefert die vorliegende Arbeit unter anderem wichtige Anhaltspunkte, in welchen Verkaufssituationen kundenorientierte Verhaltensweisen mehr oder weniger effektiv sind und welche Maßnahmen der Vertriebsleitung effektives Verhalten im Kundenkontakt begünstigen. Der Arbeit ist daher eine weite Verbreitung in Wissenschaft und Praxis zu wünschen.

Christian Homburg

Vorwort

„You can take away my money and take away my factories, but leave me my sales staff and I'll be back where I was in two years.“ (Andrew Carnegie)

Der persönliche Verkauf spielt in vielen Branchen eine dominante Rolle bei der Gestaltung der Vertriebsaktivitäten von Unternehmen. Entsprechend stellt der persönliche Verkauf, vor allem in der angloamerikanischen Literatur, wohl eines der am meisten untersuchten Phänomene in der Marketing- und Vertriebsforschung dar. Trotz der Vielzahl an Forschungsarbeiten in diesem Bereich liefern bisherige empirische Studien nur wenige gesicherte Erkenntnisse, was effektives Verhalten im Kundenkontakt konkret ausmacht. Grundsätzlich werden in der Literatur zwei Dimensionen des Verkäuferverhaltens unterschieden: die Kundenorientierung und die Abschlussorientierung eines Vertriebsmitarbeiters. Gemäß der herrschenden Meinung in der Forschung wird die Kundenorientierung als zentraler Treiber und die Abschlussorientierung als schädlich für den nachhaltigen Verkaufserfolg betrachtet. Beide Annahmen konnten allerdings bislang in empirischen Studien nicht eindeutig belegt werden.

Vor dem Hintergrund der hohen Relevanz des Verkäuferverhaltens für den Vertriebs Erfolg und den bislang eher enttäuschenden Ergebnissen vergangener Forschungsarbeiten ist es das zentrale Ziel der vorliegenden Arbeit, bestehende Forschungslücken im Hinblick auf das kunden- und abschlussorientierte Verhalten von Vertriebsmitarbeitern zu schließen. Konkret soll der Frage nachgegangen werden, inwieweit kunden- und abschlussorientierte Verhaltensweisen tatsächlich dazu beitragen, dass Vertriebsmitarbeiter sowohl eine hohe Verkaufsleistung als auch eine hohe Kundenbindung erzielen. Ferner sollen Faktoren identifiziert werden, welche förderlich für das effektive Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt sind.

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim. Sie wurde im Dezember 2009 von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre als Dissertationsschrift angenommen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei einer Reihe von Personen bedanken, welche mich in den letzten dreieinhalb Jahren begleitet und zu dem erfolgreichen Abschluss meines Promotionsvorhabens beigetragen haben. Besonderer Dank gilt zuallererst meinem Doktorvater Herrn Professor Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg. Sein Blick für das Wesentliche und sein Gespür für interessante Fragestellungen haben mir bei der Verfassung der Dissertationsschrift und der gemeinsamen Publikationen sehr geholfen. Auch bin ich ihm für seine große Unterstützung bei der Gewinnung von Kooperationspartnern für dieses Promotionsprojekt sehr dankbar. Durch die vielfältigen Projekte in meiner Zeit an seinem Lehrstuhl habe ich sowohl fachlich als auch persönlich sehr viel gelernt. Darüber hinaus gilt mein Dank Herrn Professor Dr. Hans H. Bauer für die zeitnahe Erstellung des Zweitgutachtens meiner Dissertationsschrift.

Weiterhin möchte ich mich bei meinen (ehemaligen) Kollegen für die schöne Zeit am Lehrstuhl bedanken. Insbesondere danke ich meinem „Coach“ Prof. Dr. Martin Klarman herzlich für seine maßgebliche Unterstützung bei der Entstehung der gemeinsamen Publikationen. Daneben danke ich Dr. Jana Prigge, Martin Artz, Jan Allmann und Britta Rautenberg für die spannende und erfolgreiche Zusammenarbeit in gemeinsamen Projekten. Zudem danke ich Stephan Bingemer, Torsten Bornemann, Silke Esser, Dr. Andreas Fürst, Alexander Hahn, Laura Hainle, Prof. Dr. Nicole Koschate, Melanie Krämer, Max Kretzer, Christina Kühnl, Beate Scherer, Jens Schmitt, Dr. Matthias Staritz, Dirk Totzek, Prof. Dr. Jan Wieseke und Dr. Sabine Winkelmann für die vielen angenehmen fachlichen und persönlichen Gespräche. Ich bin wirklich stolz, ein Teil dieses Lehrstuhlteams gewesen zu sein. Schließlich möchte ich mich bei den zahlreichen studentischen Hilfskräften herzlich bedanken, die mich bei meiner Arbeit tatkräftig unterstützt haben.

Mein größter Dank gilt jedoch meiner Freundin Tatjana Volkmer, die mir auch in hektischen Zeiten stets zur Seite gestanden hat, sowie insbesondere meinen Eltern Ulla und Erich. Sie haben mich auf meinem Lebensweg stets tatkräftig und liebevoll unterstützt und mir die notwendigen Talente mitgegeben, um eine hervorragende Ausbildung genießen zu dürfen. Ihnen möchte ich daher in tiefster Dankbarkeit diese Arbeit widmen.

Michael Müller

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
1 Einführung in das Thema	1
1.1 Praktische Relevanz des Verkäuferverhaltens	1
1.2 Kunden- und Abschlussorientierung als zentrale Dimensionen des Verkäuferverhaltens	2
1.3 Stand der Forschung zur Kunden- und Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern.....	4
1.4 Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit.....	16
2 Der Einfluss kundenorientierter Verhaltensweisen auf den Verkaufserfolg... 24	
2.1 Einleitung.....	24
2.2 Eine kosten-nutzen-theoretische Betrachtung der Kundenorientierung von Vertriebsmitarbeitern.....	27
2.2.1 Nutzen der Kundenorientierung.....	28
2.2.2 Kosten der Kundenorientierung	30
2.2.3 Der optimale Grad der Kundenorientierung	31
2.3 Bezugsrahmen der Untersuchung	32
2.3.1 Auswirkungen des kundenorientierten Verhaltens von Verkäufern	34
2.3.2 Kontextbezogene Einflüsse auf den optimalen Grad des kunden- orientierten Verhaltens	35
2.4 Herleitung der Hypothesen	35

2.4.1 Herleitung der Hypothesen zu den Haupteffekten	35
2.4.1.1 Der direkte Einfluss der Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung	35
2.4.1.2 Der indirekte Einfluss der Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung über die Einstellungen des Kunden.....	37
2.4.2 Herleitung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten	38
2.4.2.1 Der moderierende Einfluss der Produktwichtigkeit auf den optimalen Grad der Kundenorientierung	40
2.4.2.2 Der moderierende Einfluss der Produktindividualität auf den optimalen Grad der Kundenorientierung.....	41
2.4.2.3 Der moderierende Einfluss der Preispositionierung des Anbieters auf den optimalen Grad der Kundenorientierung.....	43
2.4.2.4 Der moderierende Einfluss der Wettbewerbsintensität auf den optimalen Grad der Kundenorientierung.....	44
2.5 Datenerhebung und Stichprobe.....	45
2.6 Messung der Konstrukte	48
2.7 Ergebnisse der empirischen Untersuchung	55
2.7.1 Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Haupteffekten	55
2.7.2 Stabilität der Ergebnisse zu den Haupteffekten	58
2.7.3 Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den moderierenden Effekten	60
2.8 Diskussion der Ergebnisse	63
2.8.1 Implikationen für die Forschung.....	63
2.8.2 Implikationen für die Praxis.....	66
3 Der Einfluss kundenorientierter Verhaltensweisen auf die Kundenloyalität . 71	
3.1 Einleitung.....	71
3.2 Bezugsrahmen der Untersuchung	75
3.2.1 Facetten und Auswirkungen des kundenorientierten Verhaltens	75

3.2.2 Kontextbezogene Einflüsse auf den Zusammenhang zwischen kundenorientierten Verhaltensweisen und der Kundenloyalität.....	77
3.3 Herleitung der Hypothesen	80
3.3.1 Herleitung der Hypothesen zu den Haupteffekten	80
3.3.1.1 Der durchschnittliche Einfluss der funktionalen Kundenorientierung auf die Kundenloyalität	80
3.3.1.2 Der durchschnittliche Einfluss der relationalen Kundenorientierung auf die Kundenloyalität	81
3.3.2 Herleitung der Hypothesen zu den moderierenden Effekten	82
3.3.2.1 Der moderierende Einfluss der Facetten des Kommunikationsstils eines Kunden auf den Zusammenhang zwischen kundenorientierten Verhaltensweisen und der Kundenloyalität	82
3.3.2.2 Der moderierende Einfluss von Merkmalen der Produkte eines Anbieters auf den Zusammenhang zwischen kundenorientierten Verhaltensweisen und der Kundenloyalität.....	87
3.4 Datenerhebung und Stichprobe.....	93
3.5 Messung der Konstrukte	94
3.6 Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	99
3.6.1 Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Haupteffekten.....	100
3.6.2 Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den moderierenden Effekten ...	100
3.7 Diskussion der Ergebnisse	103
3.7.1 Implikationen für die Forschung.....	103
3.7.2 Implikationen für die Praxis.....	110
4 Kunden- und abschlussorientiertes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern - Status Quo und Erfolgsfaktoren.....	112
4.1 Einleitung.....	112
4.2 Typen von Vertriebsmitarbeitern auf Basis kunden- und abschlussorientierter Verhaltensweisen.....	114

4.3 Leistungsunterschiede zwischen den verschiedenen Verkäufertypen.....	121
4.4 Einflussgrößen des kunden- und des abschlussorientierten Verhaltens von Verkäufern.....	128
4.4.1 Die Bedeutung persönlicher Eigenschaften für das Verhalten im Kundenkontakt	128
4.4.1.1 Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern	128
4.4.1.2 Persönliche Einstellungen von Vertriebsmitarbeitern	130
4.4.1.3 Persönliche Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern	135
4.4.2 Die Bedeutung von Managementmaßnahmen für das Verhalten im Kundenkontakt	141
4.4.2.1 Die Gestaltung der Vergütungssysteme.....	141
4.4.2.2 Der Führungsstil der Vertriebsleiter	146
4.4.2.3 Die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen	153
4.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse und abschließende Handlungsempfehlungen.....	156
5 Schlussbetrachtung	164
Literaturverzeichnis.....	175

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Verkaufsgitter von Blake und Mouton (1972).....	4
Abbildung 2: Nutzen, Kosten und das optimale Maß der Kundenorientierung für den Verkaufserfolg.....	29
Abbildung 3: Beispielhafte graphische Veranschaulichung des Einflusses von Moderatorvariablen auf das optimale Maß der Kundenorientierung für den Verkaufserfolg.....	32
Abbildung 4: Konzeptioneller Bezugsrahmen des Untersuchungsmodells	33
Abbildung 5: Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu den Haupteffekten.....	56
Abbildung 6: Das Vertriebsmitarbeiter-Portfolio zur Bestimmung eines Übermaßes des kundenorientierten Verhaltens.....	69
Abbildung 7: Konzeptioneller Bezugsrahmen des Untersuchungsmodells	75
Abbildung 8: Moderierende Einflüsse auf den Zusammenhang zwischen der funktionalen bzw. relationalen Kundenorientierung und der Kundenloyalität.....	106
Abbildung 9: Aufteilung der befragten Kunden nach Tätigkeitsbereichen	114
Abbildung 10: Facetten des kunden- und des abschlussorientierten Verhaltens.....	115
Abbildung 11: Verkäufertypen auf Basis ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens.....	119
Abbildung 12: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen hinsichtlich ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens.....	120
Abbildung 13: Leistungsunterschiede zwischen den Verkäufertypen.....	123
Abbildung 14: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen hinsichtlich der Qualität der Kundenbetreuung.....	125

Abbildung 15: Unterscheide zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf Persönlichkeitsmerkmale	129
Abbildung 16: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf deren Motivation	131
Abbildung 17: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf persönliche Einstellungen	133
Abbildung 18: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf persönliche Fähigkeiten	137
Abbildung 19: Status Quo der variablen Vergütung unter den befragten Vertriebs- mitarbeitern	142
Abbildung 20: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf die variable Vergütung	143
Abbildung 21: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf das Verhalten der Vertriebsleiter	147
Abbildung 22: Entscheidungskompetenzen der befragten Vertriebsmitarbeiter	151
Abbildung 23: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf deren Entscheidungskompetenzen	152
Abbildung 24: Status Quo der Inhalte von Schulungsmaßnahmen unter den befragten Vertriebsmitarbeitern	154
Abbildung 25: Zentrale Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen	155
Abbildung 26: Zentrale Unterschiede zwischen den Top und Soft Sellern	157
Abbildung 27: Zentrale Unterschiede zwischen den Top und Hard Sellern	159
Abbildung 28: Zentrale Unterschiede zwischen den Soft und Hard Sellern	160

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die SOCO-Skala nach Saxe und Weitz (1982).....	6
Tabelle 2:	Überblick über zentrale Studien zu den Einflussgrößen der Kundenorientierung von Kundenkontaktmitarbeitern	10
Tabelle 3:	Überblick über zentrale Studien zu den Auswirkungen der Kundenorientierung von Kundenkontaktmitarbeitern	14
Tabelle 4:	Überblick über die Forschungsfragen der Arbeit und deren Beantwortung im Rahmen der einzelnen Kapitel	23
Tabelle 5:	Überblick über die Hypothesen 2 bis 6	39
Tabelle 6:	Charakteristika der Stichprobe.....	47
Tabelle 7:	Korrelationen und Messinformationen zu den Konstrukten der Haupteffekte des Untersuchungsmodells.....	51
Tabelle 8:	Indikatoren der Konstrukte	52
Tabelle 9:	Effekte alternativer Konzepte der Kundenorientierung	59
Tabelle 10:	Der Einfluss von Moderatorvariablen auf das optimale Maß der Kundenorientierung für den Verkaufserfolg	61
Tabelle 11:	Korrelationen und Messinformationen zu den Hauptkonstrukten des Untersuchungsmodells.....	96
Tabelle 12:	Indikatoren der Konstrukte	97
Tabelle 13:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	101
Tabelle 14:	Mögliche Indikatoren der Kundenorientierung von Vertriebs- mitarbeitern	126
Tabelle 15:	Mögliche Indikatoren der Abschlussorientierung von Vertriebs- mitarbeitern	127

Tabelle 16:	Mögliche Indikatoren persönlicher Einstellungen von Vertriebs- mitarbeitern	139
Tabelle 17:	Mögliche Indikatoren persönlicher Fähigkeiten von Vertriebs- mitarbeitern	140
Tabelle 18:	Mögliche Indikatoren der Facetten des Führungsstils von Vertriebs- leitern	150

1 Einführung in das Thema

1.1 Praktische Relevanz des Verkäuferverhaltens

Gerade in Zeiten der Globalisierung und wirtschaftlicher Krisen stehen Unternehmen vor der Herausforderung, Geschäftsbeziehungen zu attraktiven Kunden aufzubauen und zu pflegen, um langfristig am Markt bestehen zu können. In diesem Zusammenhang nehmen Vertriebsmitarbeiter eine entscheidende Rolle ein, da sie das zentrale Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden darstellen und so am besten in der Lage sind, die Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und zu befriedigen (vgl. Harris/Mowen/Brown 2005). Oftmals fungieren sie sogar als alleiniger Ansprechpartner des Kunden (vgl. Crosby/Evans/Cowles 1990, S. 68). Dementsprechend prägt das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern in hohem Maße die Anbieterwahrnehmung des Kunden (vgl. Hartline/Maxham/McKee 2000). Unter Berücksichtigung der zunehmenden Angleichung des Leistungsangebots von Unternehmen sind es zudem gerade Vertriebsmitarbeiter und insbesondere deren Verhaltensweisen, welche oftmals den Unterschied ausmachen und somit über den Vertriebs Erfolg entscheiden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008, S. 245).

In vielen Branchen bewegen sich Vertriebsmitarbeiter in einem Spannungsfeld, welches auf zwei grundlegenden strategischen Zielsetzungen im Vertrieb basiert (vgl. Homburg/Schäfer/Beutin 2002). Auf der einen Seite sind Vertriebsmitarbeiter gefordert, umfassend auf die Bedürfnisse der Kunden einzugehen und diese mittels geeigneter Produktlösungen zu befriedigen, um Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Auf der anderen Seite sind Vertriebsmitarbeiter einem zunehmenden Produktivitätsdruck ausgesetzt (vgl. Ahearne/Mathieu/Rapp 2005; Ramani/Kumar 2008). Dieser hat sich speziell in den letzten Jahren verhärtet, da viele Unternehmen in einem

verstärkten internationalen Wettbewerb mit Anbietern aus Niedriglohnländern stehen. Während in anderen Unternehmensbereichen wie der Produktion und Verwaltung in der Vergangenheit bereits erhebliche Produktivitätssteigerungspotentiale realisiert wurden, steht mittlerweile der Vertrieb im Fokus der Bemühungen zur Steigerung der Effizienz (vgl. auch Dannenberg/Zupancic 2009).

Die aufgezeigten Entwicklungen stellen folglich enorme Anforderungen an das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt. Unter der Maßgabe der Vertriebsleitung, Kundengespräche möglichst effektiv zu gestalten im Sinne der Befriedigung von Kundenbedürfnissen und der Erreichung der Vertriebsziele, stellt sich die Frage, welche Verhaltensweisen von Vertriebsmitarbeitern in bestimmten Verkaufssituationen besonders relevant sind. Vertriebsmanager stehen zudem vor der Frage, welche Verkäufertypen am besten geeignet sind, um die hochgesteckten Ziele zu erreichen, und welche Maßnahmen sie selbst ergreifen können, damit Vertriebsmitarbeiter sich im Kundenkontakt effektiv verhalten. An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an.

1.2 Kunden- und Abschlussorientierung als zentrale Dimensionen des Verkäuferverhaltens

In Anlehnung an die zwei genannten strategischen Zielsetzungen im Vertrieb, der Aufbau und die Festigung von Kundenbeziehungen sowie die Steigerung der Produktivität, lässt sich das Verkäuferverhalten entlang zweier zentraler Verhaltensdimensionen charakterisieren: kunden- und abschlussorientiertes Verhalten (vgl. Winkelmann 2008). Unter der *Kundenorientierung* von Vertriebsmitarbeitern lassen sich generell Verhaltensweisen subsummieren, welche in erster Linie darauf abzielen, die Bedürfnisse der Kunden zu identifizieren und diese durch geeignete Produktlösungen zu befriedigen. Für kundenorientierte Verkäufer haben die Interessen der Kunden folglich oberste Priorität. Letztendlich soll kundenorientiertes Verhalten zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung führen (vgl. bspw. Homburg/Stock 2000; Saxe/

Weitz 1982). Die *Abschlussorientierung* von Vertriebsmitarbeitern hingegen beinhaltet im Allgemeinen Verhaltensweisen, bei denen die Verfolgung der wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens im Fokus steht. Abschlussorientierung bedeutet, den Kunden gezielt zu einem Kaufabschluss zu bewegen. Abschlussorientierte Verkäufer sind in Kundengesprächen demnach in erster Linie daran interessiert, Aufträge zu generieren (vgl. bspw. Wachner/Plouffe/Gregoire 2009).

Einer der ersten Ansätze, welcher Verhaltensmuster von Vertriebsmitarbeitern anhand ihrer Kunden- und Abschlussorientierung beschreibt, stellt das Verkaufsgitter von Blake und Mouton (1972) dar, welches in Abbildung 1 dargestellt ist. Die Autoren argumentieren, dass im persönlichen Verkauf sämtliche Verhaltensweisen eines Vertriebsmitarbeiters auf zwei „Bezugsobjekte“ gerichtet sind: der Kunde und der Verkaufsabschluss. In Abhängigkeit des Interesses eines Verkäufers an seinen Kunden sowie an der Erzielung von Verkaufsabschlüssen identifizieren die Autoren fünf Verkaufsstile und diskutieren deren Vor- und Nachteile.

Seit dieser Arbeit sind eine Vielzahl wissenschaftlicher Arbeiten zur Kunden- und Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern veröffentlicht worden. Im folgenden Abschnitt soll daher zunächst ein Überblick über den Stand der Forschung in diesem Bereich vermittelt werden. Im Anschluss daran werden die zentralen Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit hergeleitet. Deren Beantwortung soll generell Erkenntnisse dahingehend liefern, wie sich Vertriebsmitarbeiter in dem angedeuteten Spannungsfeld, welches sich aus steigenden Kundenanforderungen und einem verschärften Produktivitätsdruck im Vertrieb ergibt, effektiv verhalten können und welche Voraussetzungen effektives Verhalten im Kundenkontakt begünstigen.

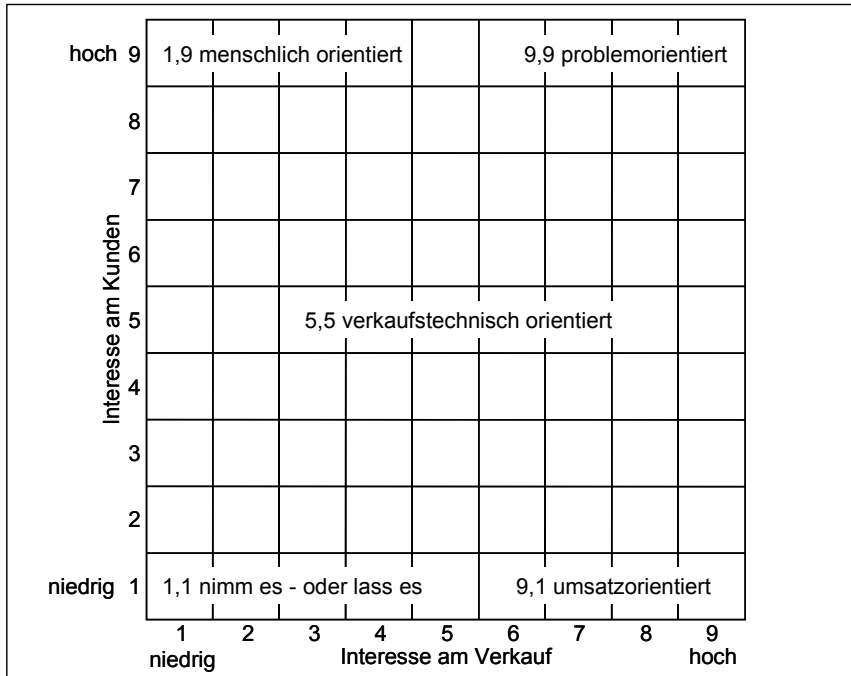


Abbildung 1: Das Verkaufsgitter von Blake und Mouton (1972)

1.3 Stand der Forschung zur Kunden- und Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern

Forschungsarbeiten zur Kunden- und Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern lassen sich in drei Themenbereiche einteilen:

- Forschungsarbeiten zur Definition, Konzeptualisierung und Operationalisierung der Kunden- und Abschlussorientierung,
- Forschungsarbeiten zu den Determinanten und Auswirkungen der Abschlussorientierung sowie
- Forschungsarbeiten zu den Determinanten und Auswirkungen der Kundenorientierung von Vertriebsmitarbeitern.

Der wohl in der Forschung prominenteste *Ansatz zur Messung der Kunden- und Abschlussorientierung* von Vertriebsmitarbeitern wurde von Saxe und Weitz (1982) entwickelt, die sogenannte SOCO (Selling Orientation-Customer Orientation)-Skala (vgl. Tabelle 1 sowie für einen Überblick über die methodischen Grundlagen Homburg/Giering 1996). Konkret stellt die SOCO-Skala ein Instrument zur Messung der Kundenorientierung von Verkäufern dar, welches sich aus zwei Faktoren zusammensetzt. Der erste Faktor besteht aus zwölf „positiv“ formulierten Indikatoren, welche kundenorientiertes Verhalten beschreiben. Der zweite Faktor besteht aus zwölf „negativ“ formulierten Indikatoren, welche als ein Maß für abschlussorientiertes Verhalten betrachtet werden. Im Laufe der Jahre wurde die SOCO-Skala auf ihre Anwendbarkeit in verschiedenen Branchen getestet. Des Weiteren wurden Modifikationen der Skala entwickelt, wie beispielsweise die Reduktion der Skala von 24 auf 10 Indikatoren (vgl. Michaels/Day 1985; Periatt/LeMay/Chakrabarty 2004; Tadepalli 1995; Thomas/Soutar/Ryan 2001). Bis heute findet das auf Saxe und Weitz (1982) zurückzuführende Konzept zur Messung der Kundenorientierung breite Anwendung in hochwertigen wissenschaftlichen Arbeiten (vgl. bspw. Brady/Cronin 2001; Homburg/Wieseke/Bornemann 2009).

Allerdings sind einige Aspekte des Konzepts von Saxe und Weitz (1982) kritisch zu betrachten. Erstens ist die grundlegende *Definition* der Kundenorientierung „as the practice of the marketing concept at the level of the individual salesperson and customer“ (vgl. Saxe/Weitz 1982, S. 343) sehr breit gefasst und weist somit einen eher generischen Charakter auf, was zur Entwicklung alternativer Konzeptualisierungen der Kundenorientierung geführt hat (vgl. bspw. Brown et al. 2002; Haas 2006). Anhand dieser unterschiedlichen Konzeptualisierungen lassen sich zwei grundlegende Dimensionen des kundenorientierten Verhaltens identifizieren. In der Literatur zum persönlichen Verkauf wird Kundenorientierung in Anlehnung an die SOCO-Skala überwiegend als eine Reihe *aufgabenbezogener* Verhaltensweisen aufgefasst. Hier steht folglich die Kommunikation auf einer fachlichen Ebene im Vordergrund, beispielsweise der Austausch von Informationen zur Identifikation geeigneter Produktlösungen für den Kun-

den (vgl. bspw. Goff et al. 1997; Jones/Busch/Dacin 2003; Langerak 2001; Williams/Attaway 1996). In der Dienstleistungsliteratur werden hingegen auch *zwischenmenschliche* Verhaltensweisen als Teil der Kundenorientierung eines Kundenkontaktmitarbeiters betrachtet. Somit wird gemäß dieser Sichtweise auch die Kommunikation auf einer persönlichen Ebene berücksichtigt, beispielsweise der Austausch von Informationen, um den Kunden persönlich besser kennenzulernen und folglich eine persönliche Beziehung zu diesem aufzubauen (vgl. Brown et al. 2002; Donovan/Brown/Mowen 2004).

Indikatoren der Kundenorientierung
<ol style="list-style-type: none"> 1. I try to help customers achieve their goals. 2. I try to achieve my goals by satisfying customers. 3. A good salesperson has to have the customer's best interest in mind. 4. I try to get customers to discuss their needs with me. 5. I try to influence a customer by information rather than by pressure. 6. I offer the product of mine that is best suited to the customer's problem. 7. I try to find out what kind of product would be most helpful to a customer. 8. I answer a customer's questions about products as correctly as I can. 9. I try to bring a customer with a problem together with a product that helps him solve that problem. 10. I am willing to disagree with a customer in order to help him make a better decision. 11. I try to give customers an accurate expectation of what the product will do for them. 12. I try to figure out what a customer's needs are.
Indikatoren der Abschlussorientierung
<ol style="list-style-type: none"> 1. I try to sell a customer all I can convince him to buy, even if I think it is more than a wise customer would buy. 2. I try to sell as much as I can rather than to satisfy a customer. 3. I keep alert for weaknesses in a customer's personality so I can use them to put pressure on him to buy. 4. If I am not sure a product is right for a customer, I will still apply pressure to get him to buy. 5. I decide what products to offer on the basis of what I can convince customers to buy, not on the basis of what will satisfy them in the long run. 6. I paint too rosy a picture of my products, to make them sound as good as possible. 7. I spend more time trying to persuade a customer to buy than I do trying to discover his needs. 8. It is necessary to stretch the truth in describing a product to a customer. 9. I pretend to agree with customers to please them. 10. I imply to a customer that something is beyond my control when it is not. 11. I begin the sales talk for a product before exploring a customer's needs with him. 12. I treat a customer as a rival.

Tabelle 1: Die SOCO-Skala nach Saxe und Weitz (1982)

Zweitens wird die *Konzeptualisierung* des Konstrukts der Kundenorientierung gemäß der Arbeit von Saxe und Weitz (1982) in zweifacher Hinsicht kritisiert. Zum einen bemängelt Schwepker (2003), dass kundenorientiertes Verhalten lediglich auf einen zu-