

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how  
Nr. M 118

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Homburg, Ch. / Müller, M.*

### **Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgs- faktoren**

Mannheim 2009

*Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Christian Homburg* ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim, wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim und Vorsitzender des wissenschaftlichen Beirats der Unternehmensberatung Prof. Homburg & Partner.

*Dipl.-Kfm. Michael Müller* ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL und Marketing I an der Universität Mannheim und freiberuflicher Unternehmensberater.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die drei Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Homburg und Prof. Dr. Kuester.**

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

**AUDI AG,**  
Peter Schwarzenbauer

**BASF SE,**  
Hans W. Reiners

**Bremer Landesbank,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Rainer Ohnheiser

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Jürgen Scherer

**Continental AG,**  
Dr. Hartmut Wöhler

**Coty GmbH**  
Bernd Beetz

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Thomas Kipp

**Deutsche Telekom AG,**  
Dr. Christian Illek

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Michael Göpfarth

**Fiege Holding Stiftung & Co. KG,**  
Heinz Fiege

**Focus Magazin Verlag,**  
Frank-Michael Müller

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Stephan M. Heck**

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Heidelberger Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**Heraeus Holding GmbH,**  
Jan Rinnert

**IBM Deutschland GmbH,**  
Jörg Peters

**Kabel BW,**  
Christoph Nieder

**KARSTADT Warenhaus GmbH,**  
Stefan Herzberg

**Knauf Gips KG,**  
Manfred Grundke

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**L'Oréal Deutschland GmbH,**  
Rolf Sigmund

**MVV Energie AG,**  
Matthias Brückmann

**Nestlé Deutschland AG,**  
n.n.

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert**

**Thomas Pflug**

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Hans Riedel**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Jürgen Redmann

**Roche Pharma AG,**  
Dr. Hagen Pfundner

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Carsten Kaisig

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**R+V Lebensversicherung AG,**  
Heinz-Jürgen Kallerhoff

**Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH**

Udo H. Brandt

**Thomas Sattelberger**

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Luka Mucic

**Prof. Dr. Dieter Thomaschewski**  
FH Ludwigshafen

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**United Internet Media AG,**  
Matthias Ehrlich

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Bertram Staudenmaier

- M118 Homburg, Ch./Müller, M.: Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren, 2009.
- M117 Homburg, Ch. / Krämer, M.: Erfolgreiches Management von Preissystemen: Zahlt sich Einfachheit in der Preissetzung aus?, 2009.
- M116 Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: Der Einfluss des Markenwerts auf die Unternehmensperformance, 2009.
- M115 Homburg, Ch./Prigge, J.-K.: Product Elimination Excellence – Systematische Portfolio-Bereinigung im B2B-Bereich, 2009
- M113 Bauer, Hans H. / Donnevert, Tobias / Merkel, Jan: Stärkt Integrierte Kommunikation Ihre Marke? Eine empirische Untersuchung im B2B-Markt, 2008
- M112 Homburg, Ch. / Staritz, M. / Bingemer, S. : Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, 2009
- M111 Homburg, Ch. / Droll, M.: Kundenpriorisierung. Wegweiser für ein wertorientiertes Kundenbeziehungsmanagement, 2008
- M110 Hahn, O. K. / Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Patient Relationship Management – Konzeption und Umsetzung, 2008
- M109 Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Die Bedeutung von Open Innovation in Innovationsnetzwerken. Einblicke in die Automobilindustrie, 2007
- M108 Homburg, Ch. / Lüers, T.: Wertorientiertes Marketing: Durch Marketing den Unternehmenswert steigern, 2007
- M107 Homburg, Ch. / Kuhn, J.: Market Launch Excellence – Wegweiser zum erfolgreichen Markteinführungsmanagement, 2007
- M106 Homburg, Ch. / Fargel, T.: Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, 2007
- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003

- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczak, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahlert, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000

**Englische Arbeitspapiere der Management Know-how Serie**

- M116e Kuester, S. / Landauer, N. / Becker, A.: The Impact of Brand Value on Corporate Performance, 2009.
- M114e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Lenz, C. / Mantel, J.: An Input-Process-Output Investigation of NPD Team Performance, 2008
- M109e Kuester, S. / Schuhmacher, M. C. / Werner, B. D.: Open Innovation in Innovation Networks. Insights into the Automobile Industry, 2008
- M099e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternatives to Discounts: What value is attached to sales promotions in the automotive sector?, 2007
- M098e Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Guidelines for Professional Marketing and Sales Planning, 2007
- M096e Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing – An Empirical Study, 2007
- M090e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – A Guideline for Professional Price Management, 2007
- M087e Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2007
- M086e Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Cooperation Between Marketing and Sales. A Neglected Interface, 2007
- M085e Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Systematic Key-Account-Management, 2007
- M075e Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence – A Guideline for Professional Brand Management, 2007
- M073e Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence – A Guideline for Professional Complaint Management, 2007

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Abstract

Die hohe Bedeutung des Verhaltens von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt für den Vertriebs Erfolg ist unbestritten. Jedoch mangelt es an einer systematischen Analyse, welche Verhaltensmuster Vertriebsmitarbeiter in der Praxis tatsächlich aufweisen, wie effektiv diese sind und welche Ursachen für das unterschiedliche Verhalten von Vertriebsmitarbeitern verantwortlich sind. Das vorliegende Management Know-how Papier dokumentiert die Ergebnisse einer großen, branchenübergreifenden Studie unter Vertriebsleitern, Vertriebsmitarbeitern und Kunden, welche umfassende, fundierte Antworten zu den aufgeworfenen Fragen liefern.

Konkret untersucht der Beitrag, welche Verkäufertypen sich auf Basis des Verhaltens im Kundenkontakt unterscheiden lassen und inwiefern diese Verkäufertypen Leistungsunterschiede aufweisen. Zudem wird aufgezeigt, inwiefern sich die einzelnen Verkäufertypen hinsichtlich ihrer Persönlichkeit und hinsichtlich ihrer Führung durch die Vertriebsleitung unterscheiden. Neben der Darstellung des Status Quo werden auf Basis der Studienergebnisse konkrete Handlungsempfehlungen für Vertriebsmitarbeiter und Vertriebsmanager abgeleitet, wie die Effektivität des Verhaltens von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt gesteigert werden kann.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Effektives Verkäuferverhalten – Auf der Suche nach dem Top-Verkäufer....</b>	<b>1</b>
1.1	Welche Rolle spielt das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern in der Unternehmenspraxis?.....	1
1.2	Welchen Beitrag leistet dieses Management Know-how Papier zum Thema Verkäuferverhalten? .....	2
<b>2</b>	<b>Kunden- und Abschlussorientierung – Die zentralen Dimensionen des Verkäuferverhaltens.....</b>	<b>4</b>
2.1	Facetten des kunden- und des abschlussorientierten Verhaltens von Vertriebsmitarbeitern .....	4
2.2	Typen von Vertriebsmitarbeitern auf Basis ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens.....	7
<b>3</b>	<b>Sind kundenorientierte Vertriebsmitarbeiter die besseren Verkäufer? – Ein Vergleich der verschiedenen Verkäufertypen.....</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>Welche Faktoren führen dazu, dass sich Vertriebsmitarbeiter kunden- und abschlussorientiert verhalten?.....</b>	<b>18</b>
4.1	Die Bedeutung persönlicher Eigenschaften für das Verhalten im Kundenkontakt.....	18
4.1.1	Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern.....	19
4.1.2	Persönliche Einstellungen von Vertriebsmitarbeitern .....	20
4.1.3	Persönliche Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern .....	24
4.2	Die Bedeutung von Managementmaßnahmen für das Verhalten im Kundenkontakt.....	32
4.2.1	Die Gestaltung der Vergütungssysteme.....	32
4.2.2	Der Führungsstil der Vertriebsleiter.....	36
4.2.3	Die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen .....	43
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung der Erkenntnisse und abschließende Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>46</b>
	<b>Zitierte Literatur .....</b>	<b>52</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Facetten des kunden- und des abschlussorientierten Verhaltens .....	5
Abbildung 2:	Verkäufer Typen auf Basis ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens .....	8
Abbildung 3:	Performanceunterschiede zwischen den Verkäufer Typen.....	12
Abbildung 4:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen hinsichtlich der Qualität der Kundenbetreuung .....	14
Abbildung 5:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf Persönlichkeitsmerkmale.....	19
Abbildung 6:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf deren Motivation .....	21
Abbildung 7:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf persönliche Einstellungen.....	23
Abbildung 8:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf persönliche Fähigkeiten.....	26
Abbildung 9:	Status Quo der variablen Vergütung unter den befragten Vertriebsmitarbeitern .....	33
Abbildung 10:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf die variable Vergütung .....	34
Abbildung 11:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf das Verhalten der Vertriebsleiter .....	37
Abbildung 12:	Entscheidungsspielräume der befragten Vertriebsmitarbeiter .....	41
Abbildung 13:	Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf Entscheidungskompetenzen .....	42
Abbildung 14:	Status Quo der Inhalte von Schulungsmaßnahmen unter den befragten Vertriebsmitarbeitern .....	43
Abbildung 15:	Zentrale Unterschiede zwischen den Verkäufer Typen im Hinblick auf die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen.....	44
Abbildung 16:	Zentrale Unterschiede zwischen den Top und Soft Sellern .....	47
Abbildung 17:	Zentrale Unterschiede zwischen den Top und Hard Sellern.....	48
Abbildung 18:	Zentrale Unterschiede zwischen den Soft und Hard Sellern .....	49

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Checkliste für kundenorientiertes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt.....	15
Tabelle 2:	Checkliste für abschlussorientiertes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt.....	17
Tabelle 3:	Checkliste zu persönlichen Einstellungen von Vertriebsmitarbeitern .....	28
Tabelle 4:	Checkliste zu persönlichen Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern .....	30
Tabelle 5:	Checkliste zu den Facetten des Führungsstils von Vertriebsleitern.....	40

# 1 Effektives Verkäuferverhalten – Auf der Suche nach dem Top-Verkäufer

## 1.1 Welche Rolle spielt das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern in der Unternehmenspraxis?

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. Oftmals fungieren sie sogar als alleiniger Ansprechpartner des Kunden. Dementsprechend prägt das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern in hohem Maße die Anbieterwahrnehmung des Kunden. Unter Berücksichtigung der zunehmenden Angleichung des Leistungsangebotes von Unternehmen sind es zudem gerade die Vertriebsmitarbeiter eines Unternehmens und insbesondere deren Verhaltensweisen, welche oftmals den Unterschied ausmachen und somit über den Vertriebserfolg entscheiden (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008; Homburg/Staritz/Bingemer 2008).

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. 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 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. Konkret stehen sie vor der Herausforderung, in Verkaufsgesprächen sowohl die Interessen der Kunden als auch die des Unternehmens zu wahren. Dies lässt sich jedoch nicht immer ohne Weiteres bewerkstelligen. Beispielsweise könnten Vertriebsmanager ein Interesse daran haben, besonders margenstarke Produkte zu vertreiben. Dies steigert die Performance der Vertriebseinheit und erhöht somit gegebenen-

falls Bonuszahlungen sowie Karrierechancen der Vertriebsleiter. Jedoch können derartige Produkte für manche Kunden überdimensioniert sein, d.h. eine einfachere, kostengünstigere Produktlösung könnte für den Kunden optimal sein. Hier stellt sich die Frage, wie Vertriebsmitarbeiter in diesem Spannungsfeld agieren sollen bzw. welche Interessen (die des Kunden oder der Vertriebsleitung) für sie Priorität haben. Manager stehen ferner vor der Frage, welche Verkäufertypen am besten geeignet sind, um die hochgesteckten Verkaufsziele zu erreichen und Kunden langfristig an das Unternehmen zu binden. Zudem sind sie gefordert, selbst geeignete Maßnahmen zu ergreifen, damit Vertriebsmitarbeiter sich im Kundenkontakt effektiv verhalten. An diesem Punkt setzt das vorliegende Management Know-how Papier an.

## **1.2 Welchen Beitrag leistet dieses Management Know-how Papier zum Thema Verkäuferverhalten?**

Aufgrund der hohen Relevanz des Verkäuferverhaltens für den Vertriebs Erfolg beschäftigen sich Wissenschaft und Praxis bereits seit Jahrzehnten mit der Frage, was Erfolg im persönlichen Verkauf ausmacht. In den USA investieren Unternehmen jährlich Milliardenbeträge in die Schulung ihrer Vertriebsmitarbeiter (vgl. bspw. Attia/Honeycutt/Jantan 2008; Ricks/Williams/Weeks 2008). Auch in Deutschland existiert ein enormer Markt für Verkaufstrainings und -literatur. Hier werden überwiegend Verkaufsstrategien vermittelt, welche angeblich „todsicher“ zum Erfolg führen und aus jedem Vertriebsmitarbeiter einen Top-Verkäufer machen. Derartige Handlungsempfehlungen basieren oftmals auf individuellen Erfahrungen („von Praktikern für Praktiker“), welche dann als allgemein gültig betrachtet werden. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft mangelt es jedoch an einer systematischen Analyse, welche unterschiedlichen Verhaltensmuster Vertriebsmitarbeiter in dem bereits aufgezeigten Spannungsfeld tatsächlich aufweisen und wie effektiv diese jeweils sind. Ferner bedarf es aus unserer Sicht einer ganzheitlichen Untersuchung der Ursachen, warum Vertriebsmitarbeiter sich im Kundenkontakt unterschiedlich verhalten. Eine derartige Analyse würde fundierte Erkenntnisse darüber liefern, welche Maßnahmen von Seiten der Verkäufer und des Vertriebsmanagements getroffen werden können, um den Vertriebs Erfolg nachhaltig zu steigern.

Vor diesem Hintergrund wurde am Institut für Marktorientierte Unternehmensführung eine große empirische Untersuchung zum Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt durchgeführt. Konkret zielt die Studie auf die Beantwortung der folgenden Fragestellungen ab:

- (1)** Inwiefern unterscheiden sich Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich ihres Verhaltens im Kundenkontakt? Welche Verkäufertypen lassen sich anhand verschiedener Verhaltensmuster identifizieren?

- (2) Inwiefern schaffen es die identifizierten Verkäufertypen in der Praxis, Kunden zufrieden zu stellen und an ihr Unternehmen zu binden sowie gleichzeitig die ambitionierten Verkaufsziele ihres Unternehmens zu realisieren?
- (3) Inwiefern unterscheiden sich die verschiedenen Verkäufertypen hinsichtlich persönlicher Merkmale?
- (4) Inwiefern werden die einzelnen Verkäufertypen unterschiedlich geführt?

Um die aufgeführten Fragen möglichst objektiv und verlässlich beantworten zu können, wurde eine umfassende Befragung von Vertriebsleitern, Vertriebsmitarbeitern und Kunden durchgeführt. Konkret wurde in einem ersten Schritt Geschäftsführern und Vorständen diverser Unternehmen eine Kooperation im Rahmen des Forschungsprojektes angeboten. Als Gegenleistung für die Teilnahme an diesem Projekt wurden jedem Unternehmen ein umfassender Ergebnisbericht (inklusive eines Benchmarking der teilnehmenden Unternehmen) sowie ein Workshop zur Diskussion von Verbesserungspotentialen zugesagt. Zwölf Unternehmen aus sechs verschiedenen Branchen (Finanzdienstleistungen, Logistik, Maschinenbau, Informationstechnologie, Gesundheitswesen und chemische Industrie) nahmen daraufhin mit insgesamt 33 Geschäftseinheiten an der Studie teil. Im zweiten Schritt wurden Vertriebsleiter und -mitarbeiter der teilnehmenden Geschäftseinheiten schriftlich befragt, bevor im dritten Schritt Kunden der teilnehmenden Vertriebsmitarbeiter telefonisch befragt wurden. Auf diese Weise konnten insgesamt 56 Vertriebsleiter, 195 Vertriebsmitarbeiter sowie 538 Privat- und Geschäftskunden befragt werden.

In den folgenden Kapiteln werden nun die Ergebnisse dieser Studie vorgestellt. In Kapitel 2 werden zunächst die untersuchten Verhaltensweisen dargestellt, anhand derer danach verschiedene Verkäufertypen charakterisiert werden. In Kapitel 3 wird aufgezeigt, inwiefern es Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Verkäufertypen gibt. In Kapitel 4 stellen wir eine Reihe von Faktoren vor, welche Verhaltensunterschiede zwischen den Verkäufertypen erklären. Hier gehen wir zum einen auf Unterschiede hinsichtlich der persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten der befragten Vertriebsmitarbeiter ein, zum anderen auf Unterschiede hinsichtlich der Gestaltung von Führungsmaßnahmen. Neben dem in den Kapiteln 3 und 4 aufgezeigten Status Quo leiten wir zudem auf Basis der Ergebnisse konkrete Erfolgsfaktoren ab. Des Weiteren werden zentrale Aspekte in Form von Checklisten aufbereitet. Im abschließenden fünften Kapitel fassen wir nochmals die wichtigsten Unterschiede zwischen den einzelnen Verkäufertypen sowie die zentralen Handlungsempfehlungen zusammen.

## 2 Kunden- und Abschlussorientierung – Die zentralen Dimensionen des Verkäuferverhaltens

In Anlehnung an die in Kapitel 1 genannten strategischen Ziele 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. Blake/Mouton 1988; Winkelmann 2008). Unter der **Kundenorientierung** von Vertriebsmitarbeitern versteht man Verhaltensweisen, 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 Kundenbindung führen (vgl. bspw. Homburg/Stock 2000). Die **Abschlussorientierung** (bzw. Verkaufsorientierung) von Vertriebsmitarbeitern hingegen kennzeichnet 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). Im Folgenden möchten wir zunächst die einzelnen Facetten des kunden- und des abschlussorientierten Verhaltens vorstellen. Im Anschluss daran zeigen wir auf Basis der Studienergebnisse auf, inwiefern sich Vertriebsmitarbeiter in der Praxis hinsichtlich ihrer Kunden- und Abschlussorientierung unterscheiden und welche Verkäufertypen sich folglich charakterisieren lassen.

### 2.1 Facetten des kunden- und des abschlussorientierten Verhaltens von Vertriebsmitarbeitern

Auf Basis detaillierter Erfahrungsberichte aus der Praxis sowie einer umfassenden Auswertung der wissenschaftlichen und praxisnahen Literatur haben wir ermittelt, was kunden- und abschlussorientiertes Verhalten konkret ausmacht. Im Folgenden definieren wir die identifizierten Facetten der Kunden- und Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern. Abbildung 1 liefert einen Überblick über die der Studie zugrunde liegenden Facetten des Verkäuferverhaltens. Demnach lässt sich die **Kundenorientierung** von Vertriebsmitarbeitern anhand von sieben Facetten näher beschreiben:



Abbildung 1: Facetten des kunden- und des abschlussorientierten Verhaltens

- **Kundenwertschätzung:** Hierunter versteht man Verhaltensweisen, welche die Höflichkeit und den Respekt der Vertriebsmitarbeiter gegenüber ihren Kunden zum Ausdruck bringen. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter lässt seine Kunden in Gesprächen ausreden.
- **Systematische Bedarfsermittlung:** Hierunter lassen sich Verhaltensweisen subsummieren, welche darauf abzielen, die konkreten Bedürfnisse bzw. Leistungsanforderungen der Kunden sukzessive zu ermitteln. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter stellt in Gesprächen gezielte Fragen, um den Bedarf seiner Kunden zu bestimmen.
- **Bedarfsorientierte Leistungspräsentation:** Hiermit sind Verhaltensweisen gemeint, welche zum Ziel haben, für den Kunden relevante Leistungsvorteile zu vermitteln, dabei vor allem auf den Kundennutzen einzugehen und letztlich geeignete Produktlösungen zu identifizieren. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter schildert in Verkaufsgesprächen, welche Kosteneinsparungen für seine Kunden mit bestimmten Leistungen verbunden sind.
- **Faktenorientierte Leistungspräsentation:** Hierunter fallen Verhaltensweisen, welche zum Ziel haben, dem Kunden ein realistisches Bild über die Leistungsfähigkeit der angebotenen Produkte zu vermitteln. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter schildert seinen Kunden auch mögliche Nachteile der vorgestellten Produkte und Dienstleistungen.
- **Kompetente Einwandbehandlung:** Hierunter lassen sich Verhaltensweisen zusammenfassen, welche zum Ausdruck bringen, dass der Vertriebsmitarbeiter Kundeneinwände ernst nimmt und bemüht ist, diese zu beheben. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter fragt seine Kunden bei Preiseinwänden, warum sie bestimmte Leistungen als zu teuer empfinden.

- **Lösungsorientiertes Konfliktverhalten:** Hierunter versteht man konstruktive Verhaltensweisen eines Vertriebsmitarbeiters bei Meinungsverschiedenheiten mit Kunden, welche zum Ziel haben, einen Konsens zwischen den Beteiligten herzustellen. Lösungsorientierte Vertriebsmitarbeiter gehen folglich Konfliktsituationen proaktiv an, statt ihnen aus dem Weg zu gehen. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter stellt bei Diskussionen über geeignete Produktlösungen übereinstimmende Ansichten zwischen sich und seinen Kunden heraus, um Meinungsverschiedenheiten zu beheben.
- **Berücksichtigung von Kundeninteressen:** Hierunter fallen schließlich Verhaltensweisen, welche zum Ausdruck bringen, dass Vertriebsmitarbeiter die Interessen der Kunden in Verkaufsverhandlungen berücksichtigen, um zu einer Einigung zu kommen. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter schließt mit seinen Kunden Kompromisse (bspw. durch das Anbieten eines geringeren, stärker auf die Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Leistungsumfangs), um in Verkaufsverhandlungen zu einer Einigung zu kommen.

Die **Abschlussorientierung** von Vertriebsmitarbeitern lässt sich anhand von drei Facetten konkretisieren:

- **Durchsetzungsorientiertes Konfliktverhalten:** Hiermit sind Verhaltensweisen der Vertriebsmitarbeiter gemeint, welche zum Ziel haben, bei Meinungsverschiedenheiten den Kunden von ihrer Sichtweise zu überzeugen. Derartige Verhaltensweisen sind vor allem dann relevant, wenn bei Kunden Fehleinschätzungen auftreten. Durchsetzungsorientierte Vertriebsmitarbeiter beziehen in solchen Fällen klar Stellung, statt den Kunden unentwegt Recht zu geben. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter nutzt, sofern gerechtfertigt, seine Kompetenz, um Kunden von der Vorteilhaftigkeit eines Angebots zu überzeugen.
- **Verfolgung eigener Interessen:** Hierunter fallen Verhaltensweisen der Vertriebsmitarbeiter, welche die Verfolgung der Verkaufsinteressen des Unternehmens in Kundengesprächen zum Ausdruck bringen. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter nutzt positiv verlaufene Verhandlungen mit Kunden, um Folgegeschäfte einzuleiten.
- **Aufbau von Abschlussdruck:** Hierunter lassen sich Verhaltensweisen subsumieren, mit denen Vertriebsmitarbeiter gezielt versuchen, Kunden zu einem Kaufabschluss zu bewegen. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter formuliert bereits vor dem Kaufabschluss konkrete Konditionen für seine Kunden (bspw. Lieferzeit und Art der Zahlungsabwicklung).

An dieser Stelle sei betont, dass wir unter der Abschlussorientierung eines Verkäufers *nicht* die Verwendung unmoralischer bzw. betrügerischer Verkaufstechniken verstehen (man denke hier an den klassischen „Hochdruckverkäufer“, der es bspw. mit der Wahrheit nicht so genau

nimmt, um seine Produkte schnellstmöglich zu verkaufen). Vielmehr betrachten wir Abschlussorientierung als eine Reihe legitimer Verhaltensweisen, mit denen ein Verkäufer versucht, einen Abschluss zu erzielen. Im Rahmen der Studie wurden die aufgeführten Facetten der Kunden- und Abschlussorientierung jeweils anhand mehrerer Aussagen abgefragt. Zur Bewertung der Aussagen wurde ursprünglich eine Skala von 1 (= „überhaupt nicht zutreffend“) bis 7 (= „vollkommen zutreffend“) verwendet. Anschließend wurden die Facetten durch Bildung der Durchschnittswerte über alle Einzelfragen hinweg zu einem Kundenorientierungs- und Abschlussorientierungsindex aggregiert. Im nächsten Abschnitt zeigen wir nun auf, inwiefern sich Verkäufer hinsichtlich ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens unterscheiden.

## 2.2 Typen von Vertriebsmitarbeitern auf Basis ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens

In Kapitel 1.1 haben wir mögliche Spannungsfelder zwischen der Kunden- und Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern angedeutet. Wir möchten jedoch betonen, dass kunden- und abschlussorientiertes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern sich generell nicht gegenseitig ausschließt, sondern, wie unsere Studienergebnisse auch belegen, Verkäufer in der Praxis durchaus kunden- und abschlussorientierte Verhaltensmuster kombinieren. Entsprechend lassen sich Vertriebsmitarbeiter anhand der Intensität des gezeigten kunden- und abschlussorientierten Verhaltens in 4 Gruppen einteilen, wie es in Abbildung 2 dargestellt wird:

- **Die „Soft Seller“:** Dieser Verkäufertyp weist ein überdurchschnittlich kundenorientiertes, jedoch ein unterdurchschnittlich abschlussorientiertes Verhalten im Kundenkontakt auf. Demnach sind diese Verkäufer vor allem bemüht, ihre Kunden zufrieden zu stellen, während die eigenen bzw. die Interessen des Unternehmens zweitrangig sind.
- **Die „Top Seller“:** Diese Verkäufer zeigen das höchste Maß an Engagement, indem sie sich überdurchschnittlich kunden- *und* abschlussorientiert verhalten. Demnach berücksichtigen Top Seller in einem ausgewogenen Maße die Interessen des Unternehmens und die der Kunden.
- **Die „Hard Seller“:** Diese Verkäufer weisen ein überdurchschnittlich abschlussorientiertes, jedoch ein unterdurchschnittlich kundenorientiertes Verhalten auf. Dementsprechend steht bei dieser Gruppe die Erzielung von Verkaufsabschlüssen im Vordergrund, während die Interessen und Bedürfnisse der Kunden relativ wenig Beachtung finden.
- **Die „No Seller“:** Dieser Verkäufertyp schließlich zeigt ein unterdurchschnittliches Maß an kunden- und abschlussorientiertem Verhalten. Die Kunden- und Abschlussorientierung

stehen folglich auch hier in einem ausgewogenen Verhältnis, jedoch auf einem deutlichen geringeren Niveau als bei den Top Sellern, weshalb man diese Verkäufer auch als „Aufwandsminimierer“ bezeichnen kann.

Auf Basis ihrer Antworten im Rahmen der Befragung haben wir die 195 teilnehmenden Vertriebsmitarbeiter den vier Gruppen zugeordnet. Konkret haben wir, wie bereits angedeutet, für jeden Vertriebsmitarbeiter auf Basis der Einzelfragen durch Bildung des jeweiligen Durchschnitts einen Wert für dessen Kunden- und Abschlussorientierung errechnet. So konnten wir unter den Befragten 55 Top Seller, 43 Soft Seller, 43 Hard Seller und 54 No Seller identifizieren.

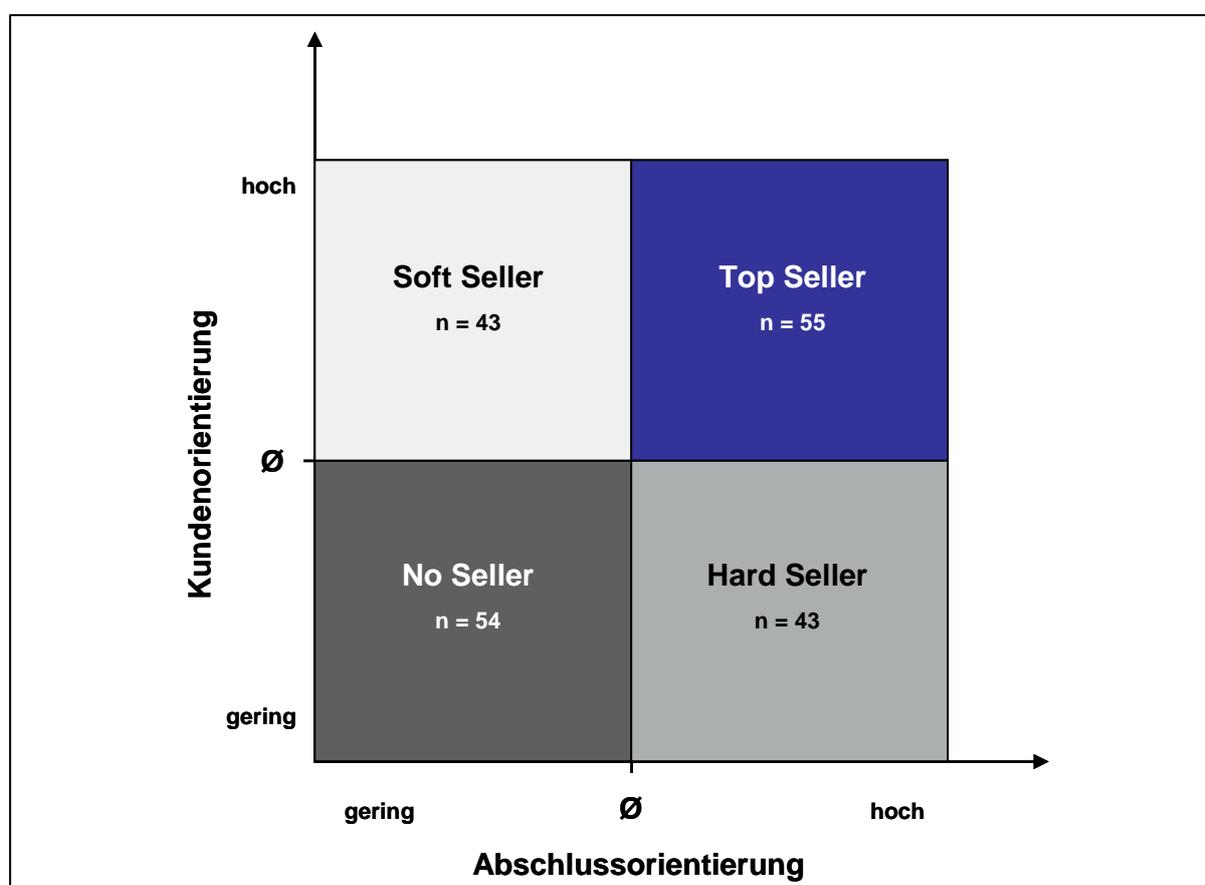


Abbildung 2: Verkäufertypen auf Basis ihres kunden- und abschlussorientierten Verhaltens

In einem nächsten Schritt haben wir die Verhaltensweisen der vier Verkäufertypen detaillierter untersucht. Bezüglich des absoluten Maßes an Kunden- und Abschlussorientierung zeigen die Studienergebnisse insbesondere, dass die Top Seller sich insgesamt stärker kunden- als abschlussorientiert verhalten. Top Seller weisen folglich ein ausgeprägtes Maß an Kundenorientierung sowie ein moderateres Maß an Abschlussorientierung auf. Konkret konnten wir zudem feststellen, dass Top Seller vor allem dazu tendieren, Kunden Produktlösungen anzubieten, welche für diese am besten geeignet sind. Dies ist auch der Fall, wenn derartige Emp-

fehlungen mit einem geringeren Umsatz oder einer geringeren Marge verbunden sind. Dies deutet darauf hin, dass Top Seller im Zweifelsfall den Interessen der Kunden gegenüber den Interessen der Vertriebsleitung eine höhere Bedeutung zukommen lassen (vgl. das Beispiel in Kapitel 1.1). Das bedeutet, dass Top Seller in erster Linie bemüht sind, geeignete Produktlösungen für den Kunden zu identifizieren, diese dann aber auch konsequent „an den Mann bringen“. Die Hard Seller neigen hingegen deutlich stärker dazu, Kunden Produkte zu empfehlen, welche zwar nicht optimal für diese sind, mit denen sich jedoch ein hoher Ertrag erzielen lässt. Dies verdeutlicht nochmals, dass Hard Seller deutlich stärker auf den kurzfristigen Verkaufserfolg fokussiert sind, während die Top Seller den langfristigen Erfolg mit ihren Kunden in den Vordergrund stellen.

### **3 Sind kundenorientierte Vertriebsmitarbeiter die besseren Verkäufer? – Ein Vergleich der verschiedenen Verkäufertypen**

Kennen Sie diese oder ähnliche Situationen? Ein potentieller Neukunde informiert sich bei einem Vertriebsmitarbeiter über das Leistungsspektrum des Anbieters. Der Vertriebsmitarbeiter ist sehr bemüht und berät den Interessenten ausführlich im Hinblick auf geeignete Produktvarianten. Er stellt die Kundenvorteile einzelner Leistungsaspekte klar heraus und stellt dem Kunden entsprechendes Informationsmaterial zur Verfügung. Verkäufer und Kunde sind sich bald über die Produktlösung einig, welche den Kundenanforderungen am besten gerecht wird. Am Ende des Beratungsgesprächs deutet der Kunde an, sich in Ruhe noch einmal Gedanken machen zu wollen. Der Vertriebsmitarbeiter hat hierfür volles Verständnis und bittet den Kunden, sich bei Bedarf wieder bei ihm zu melden. Tatsächlich taucht der Kunde nie wieder auf. Obwohl der Vertriebsmitarbeiter sich in hohem Maße kundenorientiert verhalten hat, kommt es zu keinem Auftrag.

Ist Kundenorientierung daher generell nutzlos oder sogar schädlich für den Vertriebs Erfolg? Sicherlich nicht. In Wissenschaft und Praxis wird die Kundenorientierung eines Unternehmens als zentraler Erfolgsfaktor betrachtet (vgl. bspw. Deshpande/Farley/Webster 1993; Beutin/Fürst/Finkel 2003). Dementsprechend stellt das kundenorientierte Verhalten von Vertriebsmitarbeitern eine Grundvoraussetzung für den Verkaufserfolg dar (vgl. Homburg/Krohmer 2009; Homburg/Staritz/Bingemer 2008). Allerdings konnte in wissenschaftlichen Studien der positive Einfluss des kundenorientierten Verhaltens auf den Verkaufserfolg nicht eindeutig bestätigt werden (vgl. Franke/Park 2006). Dies liegt daran, dass kundenorientiertes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern auch seine „dunklen Seiten“ hat (vgl. bspw. Reinartz/Kumar 2002; Saxe/Weitz 1982). Vertriebsmitarbeiter, welche ausschließlich darauf bedacht sind, die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen, investieren viel Zeit in die Betreuung einzelner Kunden, welche dann für andere Aktivitäten wie die Neukundenakquisition fehlt (vgl. bspw. Henry 1975). Ferner üben solche Verkäufer nicht den geringsten Abschlussdruck auf ihre Kunden aus, da sie befürchten, ihre Kunden damit zu verärgern. Vielmehr raten sie ihren Kunden, alles in Ruhe nochmals zu überdenken und lassen die Kunden dabei bei ihrer Kaufentscheidung weitestgehend allein. Dies erhöht die Gefahr, dass der Kunde am Ende wieder abspringt, d.h. entweder gar nicht oder bei einem Wettbewerber kauft (vgl. obiges Beispiel). Schließlich neigen solche Vertriebsmitarbeiter stärker dazu, Kunden überzogene Preiszugeständnisse zu machen oder diesen kostspielige Sonderanfertigungen zu versprechen, um sie zufriedenzustellen.

len. Ein derartiges Vorgehen wirkt sich jedoch logischerweise negativ auf den Vertriebsserfolg aus. Ein Übermaß an Kundenorientierung und eine Vernachlässigung der Abschlussorientierung scheinen also nicht der Schlüssel zum Erfolg zu sein (vgl. hierzu auch Homburg/Fargel 2007). Vielmehr muss sich kundenorientiertes Verhalten auch lohnen, d.h., die getätigten „Investitionen in den Kunden“ müssen sich (zumindest mittelfristig) in entsprechend höheren Erträgen widerspiegeln.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Rahmen der Studie untersucht, inwiefern sich die einzelnen Verkäufertypen hinsichtlich ihrer Effektivität unterscheiden. Zur Beurteilung der Effektivität haben wir zwei zentrale Erfolgsgrößen herangezogen: die erzielte Verkaufsleistung sowie die Loyalität der betreuten Kunden. Die **Verkaufsleistung** der befragten Vertriebsmitarbeiter haben wir anhand von fünf Kriterien bestimmt:

- der erzielte Umsatz innerhalb eines Jahres,
- die Anzahl der generierten Aufträge innerhalb eines Jahres,
- der erzielte Deckungsbeitrag innerhalb eines Jahres,
- der Verkauf hochprofitabler Produkte bzw. Dienstleistungen innerhalb eines Jahres sowie
- der Verkauf neuer Produkte bzw. Dienstleistungen innerhalb eines Jahres.

Zur besseren Vergleichbarkeit erfolgte die Beurteilung anhand der relativen Verkaufsleistung im Vergleich mit den Kollegen innerhalb der jeweiligen Vertriebsgesellschaft. Zur Bewertung der **Kundenloyalität** wurden die folgenden vier Indikatoren bei den teilnehmenden Kunden abgefragt (ursprünglich auf einer Skala von 1 = „sehr gering“ bis 7 = „sehr hoch“):

- die Absicht der Kunden, dem Unternehmen treu zu bleiben,
- die Absicht der Kunden, die Geschäftsbeziehung in Zukunft auszudehnen,
- die Absicht der Kunden, das Unternehmen weiterzuempfehlen sowie
- die Zahlungsbereitschaft der Kunden für Produkte bzw. Dienstleistungen des Unternehmens.

Abbildung 3 stellt die Ergebnisse für die einzelnen Verkäufertypen dar. Um die Ergebnisse besser veranschaulichen und vergleichen zu können, haben wir die Bewertungen für die einzelnen Gruppen stets auf einer Skala von 1 bis 10 normiert. Die Gruppe mit den höchsten Werten erhält stets eine 10, die mit den niedrigsten stets eine 1. Die Gruppen, die dazwischen liegen, erhalten einen Punktwert zwischen 1 und 10 gemäß des relativen Abstandes zu den Gruppen mit den höchsten und niedrigsten Werten.

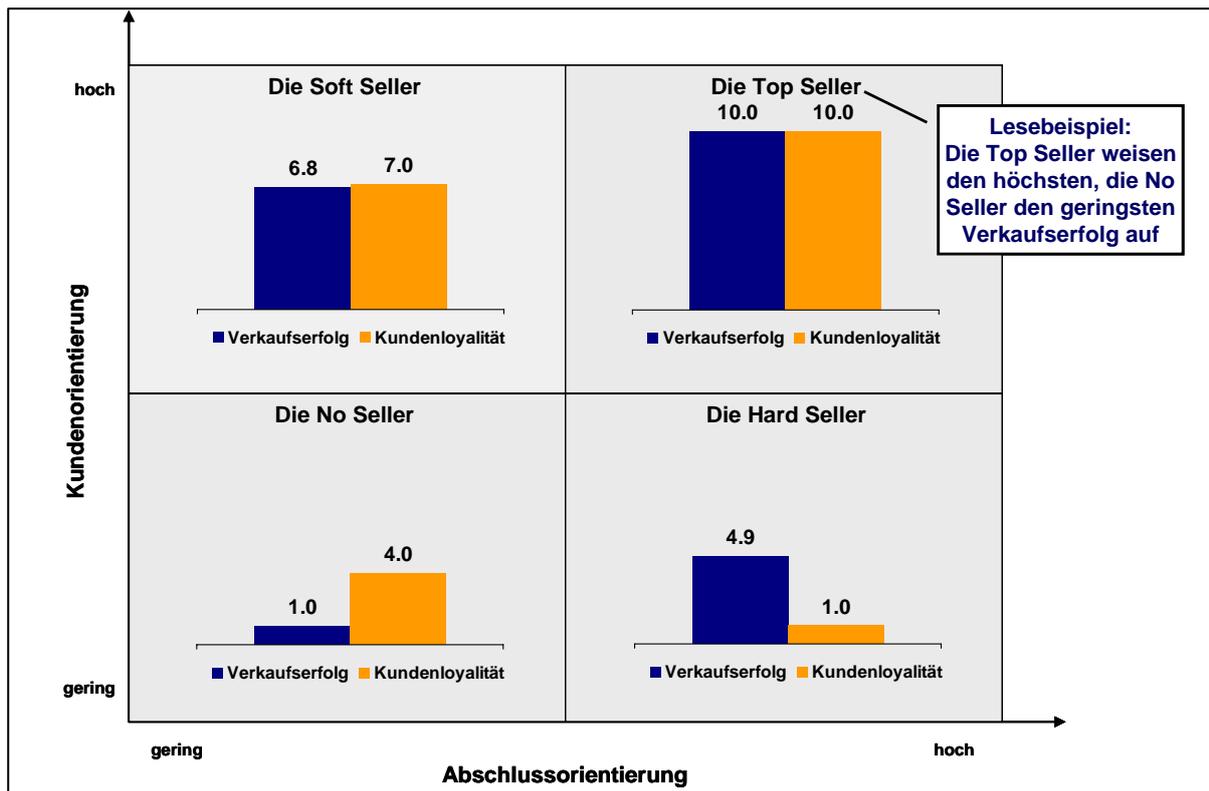


Abbildung 3: Performanceunterschiede zwischen den Verkäufertypen

Die Ergebnisse zeigen, dass die Top Seller den höchsten Verkaufserfolg erzielen, gefolgt von den Soft Sellern, den Hard Sellern, und den No Sellern. Somit zeigen die Ergebnisse sehr deutlich, dass Kundenorientierung eine wichtige Voraussetzung für Erfolg im persönlichen Verkauf darstellt. Ein Übermaß an Kundenorientierung, wie es sich bei den Soft Sellern in Form einer hohen Kundenorientierung sowie einer Vernachlässigung der Abschlussorientierung darstellt, hat jedoch, wie bereits angedeutet, auch negative Auswirkungen auf die Verkaufsproduktivität. Top Seller können hingegen ihre Investitionen in ihre Kunden durch höhere Erträge rechtfertigen, welche sie durch abschlussorientiertes Verhalten erreichen.

Ein interessantes Bild zeigt sich bei der Loyalität der betreuten Kunden. Erwartungsgemäß erzielen die Hard Seller, die überwiegend auf die Erzielung von Verkaufsabschlüssen fokussiert sind, die niedrigsten Loyalitätswerte. Erneut erzielen hingegen die Top Seller hier die höchsten Werte. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass bei Verkäufern, welche sich in hohem Maße kundenorientiert verhalten, ein gewisses Maß an Abschlussorientierung sich nicht negativ auf Geschäftsbeziehungen mit Kunden auswirkt. Die Erklärung hierfür scheint plausibel: sofern der Vertriebsmitarbeiter sich in hohem Maße um die Bedürfnisse der Kunden kümmert, sehen diese es als gerechtfertigt an, dass der Verkäufer auch bemüht ist, einen Verkaufsabschluss zu erzielen. Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse lässt sich der erste Erfolgsfaktor für effektives Verhalten im Kundenkontakt ableiten:

***Erfolgsfaktor 1: Erfolgreiche Verkäufer zeigen im Kundenkontakt ein hohes Maß an Kundenorientierung sowie ein „gesundes“ Maß an Abschlussorientierung. Im Zweifelsfall gewichten sie die Bedürfnisse der Kunden stärker als die (kurzfristigen) Verkaufsinteressen des Unternehmens.***

Neben dem Verhalten der Vertriebsmitarbeiter *in* Verkaufsgesprächen spielt auch die Kundenbetreuung *außerhalb* von Verkaufsgesprächen eine wichtige Rolle für die Festigung von Geschäftsbeziehungen. Neben der Verkaufsleistung und der Kundenloyalität als Leistungsindikatoren haben wir daher auch untersucht, inwiefern sich die einzelnen Verkäufertypen hinsichtlich der Qualität der Kundenbetreuung unterscheiden. Die Betreuungsqualität wurde anhand von fünf Kriterien bewertet:

- das Ausmaß, in dem Vertriebsmitarbeiter für ihre Kunden erreichbar sind,
- das Ausmaß, in dem Vertriebsmitarbeiter flexibel auf Kundenanfragen eingehen,
- das Ausmaß der Zuverlässigkeit der Vertriebsmitarbeiter,
- das Ausmaß der Sorgfalt der Vertriebsmitarbeiter sowie
- das Ausmaß, in dem Vertriebsmitarbeiter ihre Kunden proaktiv kontaktieren.

Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse der entsprechenden Analyse. Hieraus wird ersichtlich, dass diejenigen Verkäufergruppen, welche ein überdurchschnittliches Maß an Kundenorientierung aufweisen (also die Top und Soft Seller), generell auch serviceorientierter sind. Doch auch zwischen den Top und Soft Sellern gibt es Unterschiede. Während die Top Seller deutlich sorgfältiger Kundengespräche vor- und nachbereiten sowie proaktiver auf ihre Kunden zugehen, weisen die Soft Seller ein höheres Maß an Erreichbarkeit und Flexibilität gegenüber ihren Kunden auf. Diese Ergebnisse deuten wiederum auf ein Übermaß des kundenorientierten Verhaltens der Soft Seller hin. Ständig für den Kunden erreichbar zu sein sowie stets flexibel auf Kundenanfragen einzugehen kann sich negativ auf die Arbeitsproduktivität auswirken. Die Top Seller scheinen hier eher ein „optimales“ statt eines maximalen Niveaus an Serviceorientierung aufzuweisen. Dementsprechend lässt sich als zweiter Erfolgsfaktor festhalten:

***Erfolgsfaktor 2: Erfolgreiche Verkäufer legen Wert auf eine qualitativ hochwertige Kundenbetreuung. Insbesondere zeichnen sie sich durch ihre Sorgfalt sowie durch ihr proaktives Verhalten gegenüber Kunden aus. Zudem weisen sie einen „optimalen“ Grad anstelle eines maximalen Grades an Erreichbarkeit und Flexibilität auf.***

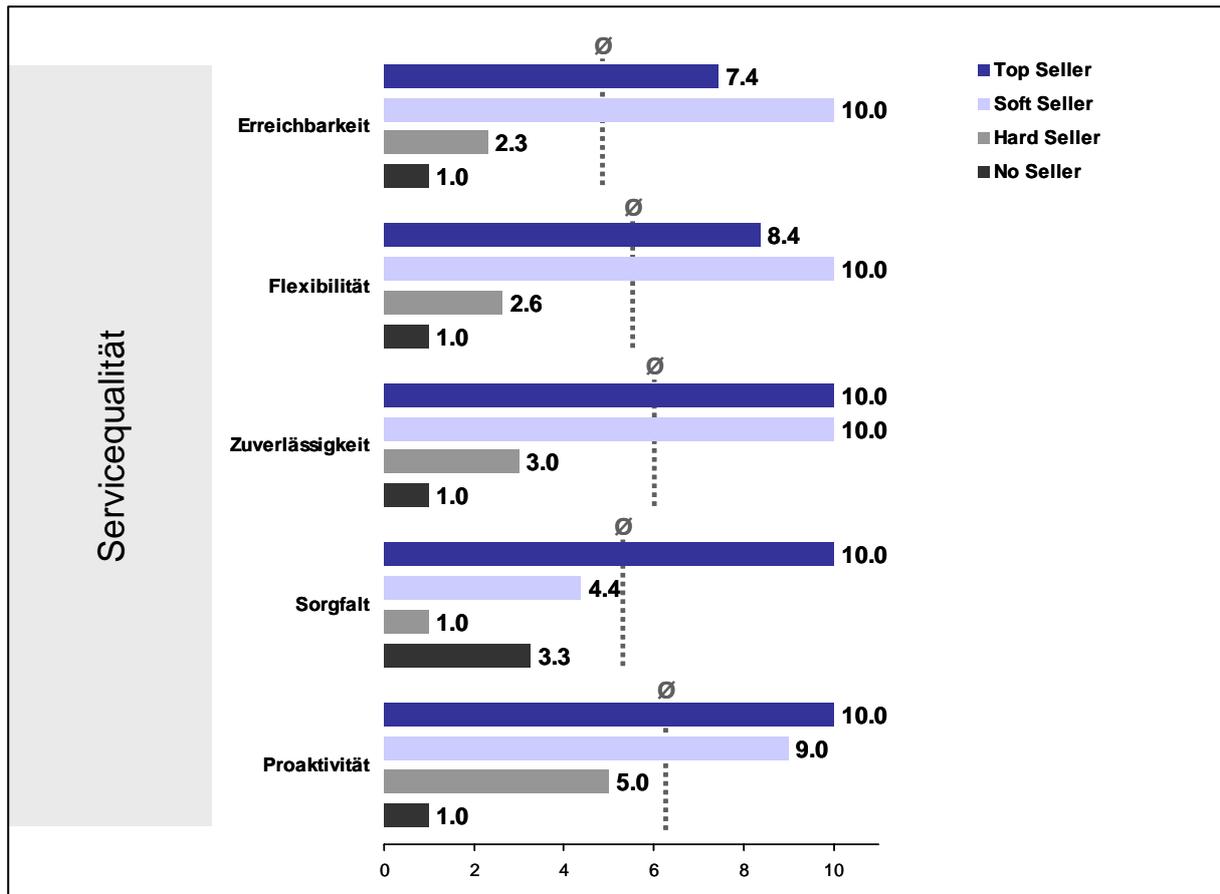


Abbildung 4: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen hinsichtlich der Qualität der Kundenbetreuung

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass sich eine Balance aus Kundenorientierung und „behutsamer“ Abschlussorientierung positiv auf den Verkaufserfolg auswirkt (vgl. hierzu auch Haas 2009; Homburg/Fargel 2006). Um dies für den Leser stärker greifbar zu machen, sind im Folgenden Checklisten für kunden- und (behutsames) abschlussorientiertes Verhalten dargestellt. Vertriebsmanager können hiermit testen, wie es um die Kunden- und Abschlussorientierung ihrer Vertriebsmitarbeiter bestellt ist. Beispielsweise könnten sie ihre Vertriebsmitarbeiter bitten, sich selbst anhand der einzelnen Kriterien einzuschätzen, und deren Antworten mit eigenen Eindrücken vergleichen. Auch Kundeneinschätzungen könnten an dieser Stelle herangezogen werden. Wie in den Tabellen 1 und 2 ersichtlich ist, können gemäß den Antworten Punktwerte in der Spalte „Summe der Bewertungen“ aufaddiert und anschließend ein Durchschnittswert für jede Verhaltensfacette errechnet werden. Die Ergebnisse könnten dann in Einzelgesprächen diskutiert werden. Durchschnittswerte von 75 und höher sind aus unserer Sicht zufriedenstellend. Werte zwischen 75 und 65 gelten noch als akzeptabel, bei Werten unter 65 besteht aus unserer Sicht jedoch dringender Handlungsbedarf. Vorhandene Defizite können beispielsweise mittels geeigneter Trainings oder Einzelcoachings behoben werden (vgl. hierzu bspw. Homburg/Stock 2000).

Unsere Vertriebsmitarbeiter ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
<b>I. Kundenwertschätzung</b>							
1)... respektieren unsere Kunden und deren Ansichten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... zeigen Verständnis, wenn der Kunde in Gesprächen eine andere Meinung vertritt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... sind höflich gegenüber unseren Kunden auch bei Unstimmigkeiten in Gesprächen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... lassen unsere Kunden in Gesprächen ausreden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... zeigen in Gesprächen ihre Wertschätzung gegenüber unseren Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>II. Systematische Bedarfsermittlung</b>							
1)... erkundigen sich nach den konkreten Leistungsanforderungen unserer Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... stellen gezielte Fragen, um den konkreten Bedarf unserer Kunden zu bestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... binden unsere Kunden aktiv in das Gespräch ein, um deren konkreten Bedarf zu bestimmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... hören unseren Kunden aufmerksam zu, um ein richtiges Verständnis für deren konkreten Bedarf zu bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... fassen Aussagen unserer Kunden zusammen, um ein richtiges Verständnis für deren konkreten Bedarf zu bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>III. Bedarfsorientierte Leistungspräsentation</b>							
1)... schildern vor allem die für unsere Kunden relevanten fachlichen Informationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... schildern unseren Kunden vor allem die Vorteile unserer Leistungen, die für sie von besonderer Relevanz sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... orientieren sich bei ihrer Verkaufsargumentation sehr an den Interessen unserer Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... gehen bei der Vorstellung unserer Leistungen sehr individuell auf die Anforderungen unserer Kunden ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... argumentieren bei der Vorstellungen von Leistungen über den Kundennutzen statt über den Preis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... zeigen großes Engagement, um für unsere Kunden geeignete Produktlösungen zu identifizieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>IV. Faktenorientierte Leistungspräsentation</b>							
1)... liefern unseren Kunden ein realistisches Bild über die Leistungsfähigkeit unserer Produkte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... schildern unseren Kunden auch mögliche Nachteile unserer Leistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... schildern unseren Kunden auch mögliche, mit unseren Leistungen verbundene Risiken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

V. Kompetente Einwandbehandlung							
1)... gehen direkt auf Einwände unserer Kunden ein.	<input type="checkbox"/>						
2)... widmen Einwänden unserer Kunden große Aufmerksamkeit.	<input type="checkbox"/>						
3)... fragen bei Einwänden unserer Kunden nach der Ursache des jeweiligen Einwands.	<input type="checkbox"/>						
4)... zeigen großes Engagement, um Kundeneinwände zufriedenstellend zu beheben.	<input type="checkbox"/>						
VI. Lösungsorientiertes Konfliktverhalten							
1)... gehen sehr ausführlich auf Meinungsverschiedenheiten mit unseren Kunden ein, um diese zu beheben.	<input type="checkbox"/>						
2)... stellen übereinstimmende Ansichten zwischen sich und unseren Kunden heraus, um Meinungsverschiedenheiten zu beheben.	<input type="checkbox"/>						
3)... erarbeiten mit unseren Kunden eine für beide Seiten zufriedenstellende Einigung, um Meinungsverschiedenheiten zu beheben.	<input type="checkbox"/>						
4)... bringen alle Unstimmigkeiten zwischen sich und unseren Kunden zur Sprache, um Meinungsverschiedenheiten zu beheben.	<input type="checkbox"/>						
5)... sprechen intensiv mit unseren Kunden über die Gründe für auftretende Meinungsverschiedenheiten.	<input type="checkbox"/>						
VII. Berücksichtigung von Kundeninteressen							
1)... berücksichtigen in Verkaufsverhandlungen die Interessen unserer Kunden.	<input type="checkbox"/>						
2)... bringen ihre Interessen mit denen unserer Kunden in Einklang, um in Verkaufsverhandlungen eine Einigung zu erzielen.	<input type="checkbox"/>						
3)... widersprechen unseren Kunden bei Bedarf, damit diese eine aus unserer Sicht für sie optimale Kaufentscheidung treffen.	<input type="checkbox"/>						
4)... machen unsere Kunden auf Fehleinschätzungen aufmerksam, um in deren Interesse zu einer optimalen Kaufentscheidung zu kommen.	<input type="checkbox"/>						
5)... schließen mit unseren Kunden gegebenenfalls Kompromisse (bspw. durch Einigung auf eine geringere Abnahmemenge oder ein günstigeres Einstiegsprodukt), um in Verkaufsverhandlungen eine Einigung zu erzielen.	<input type="checkbox"/>						

Tabelle 1: Checkliste für kundenorientiertes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt

Unsere Vertriebsmitarbeiter ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
<b>I. Durchsetzungsorientiertes Konfliktverhalten</b>							
1)... vertreten bei Meinungsverschiedenheiten mit Kunden ihren Standpunkt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... erklären, sofern gerechtfertigt, unseren Kunden auf nachvollziehbare Weise, dass ihre Sichtweise korrekt ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... sind, sofern gerechtfertigt, bemüht, ihren Standpunkt gegenüber Kunden durchzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... nutzen, sofern gerechtfertigt, ihren Einfluss, um Kunden von ihrer Sichtweise zu überzeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... nutzen, sofern gerechtfertigt, ihre Autorität, um Kunden von ihrer Sichtweise zu überzeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... nutzen, sofern gerechtfertigt, ihre Kompetenz, um Kunden von ihrer Sichtweise zu überzeugen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>II. Verfolgung eigener Interessen</b>							
1)... verfolgen in Verkaufsverhandlungen die Interessen des Unternehmens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... konzentrieren sich bei mehreren Ansprechpartnern auf Kundenseite auf die Entscheidungsträger, um in Verkaufsverhandlungen eine Einigung zu erzielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... sind bemüht, positiv verlaufene Kundengespräche auch zum Abschluss zu bringen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... machen unsere Kunden bei Abschlüssen auf mögliche Zusatzleistungen aufmerksam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... nutzen positiv verlaufene Verhandlungen, um Folgegeschäfte einzuleiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... vermeiden es soweit wie möglich, unseren Kunden kostspielige Sonderanfertigungen zu versprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7)... vermeiden es, unseren Kunden überzogene Preiszugeständnisse zu machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>III. Behutsamer Aufbau von Abschlussdruck</b>							
1)... fragen unsere Kunden in Verhandlungen direkt, ob sie unser Angebot annehmen möchten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... formulieren konkrete Konditionen (bspw. spezielle Lieferzeiten, Zahlungsmöglichkeiten) für unsere Kunden vor dem Kaufabschluss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... formulieren konkrete Leistungsalternativen (bspw. inklusive/exklusive bestimmter Zusatzleistungen) für unsere Kunden vor dem Kaufabschluss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... betonen in Verhandlungen, sofern gerechtfertigt, die zeitlich befristete Gültigkeit von Angeboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... machen unseren Kunden klar, dass bei fehlender Gegenleistung entsprechende Kundenprivilegien (bspw. spezielle Services) nicht länger aufrecht erhalten werden können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabelle 2: Checkliste für abschlussorientiertes Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt

## 4 Welche Faktoren führen dazu, dass sich Vertriebsmitarbeiter kunden- und abschlussorientiert verhalten?

Wissenschaft und Praxis sind sich weitgehend einig darüber, dass das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt im Wesentlichen von zwei Gruppen von Faktoren beeinflusst wird (vgl. für einen Überblick Haas 2008; Nerdinger 2001):

- persönliche Eigenschaften der Vertriebsmitarbeiter sowie
- Maßnahmen zur Führung der Vertriebsmitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund haben wir untersucht, inwiefern sich die verschiedenen Verkäufertypen hinsichtlich ihrer Persönlichkeit sowie hinsichtlich ihrer Führung voneinander unterscheiden. In diesem Zusammenhang haben wir Faktoren analysiert, zu denen wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse vorliegen, dass diese einen starken Einfluss auf das Verkäuferverhalten im Kundenkontakt haben.

### 4.1 Die Bedeutung persönlicher Eigenschaften für das Verhalten im Kundenkontakt

Im Hinblick auf persönliche Eigenschaften von Vertriebsmitarbeitern unterscheiden wir zwischen drei Gruppen:

- **Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern:** Hierbei handelt es sich um zeitlich stabile Charakterzüge von Vertriebsmitarbeitern, welche im Wesen eines Verkäufers fest verankert und somit nur schwer beeinfluss- bzw. veränderbar sind.
- **Persönliche Einstellungen von Vertriebsmitarbeitern:** Hierbei handelt es sich um innere Denkhaltungen von Vertriebsmitarbeitern, welche sich auf deren Arbeitsumfeld beziehen und einen motivierenden Charakter aufweisen. Derartige Einstellungen lassen sich durch Führungsmaßnahmen gezielt beeinflussen.
- **Persönliche Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern:** Hiermit sind bestimmte Fertigkeiten von Vertriebsmitarbeitern gemeint, welche (in gewissem Maße) erlernbar und somit veränderbar sind und im Kundenkontakt eine bedeutsame Rolle spielen.

Im Folgenden stellen wir die Studienergebnisse zu den jeweiligen Kategorien persönlicher Eigenschaften vor.

#### 4.1.1 Persönlichkeitsmerkmale von Vertriebsmitarbeitern

Im Rahmen der empirischen Untersuchung haben wir analysiert, inwiefern die einzelnen Verkäufertypen Unterschiede hinsichtlich der folgenden beiden Persönlichkeitsmerkmale aufweisen (vgl. hierzu Nerdinger 2001):

- **Verträglichkeit:** Verträglichkeit kennzeichnet altruistische, mitfühlende, verständnisvolle und wohlwollende Menschen. Diese neigen zu zwischenmenschlichem Vertrauen sowie zu Kooperation und Nachgiebigkeit. Ferner weisen sie ein starkes Harmoniebedürfnis auf.
- **Gewissenhaftigkeit:** Gewissenhaftigkeit unterscheidet ordentliche, zuverlässige, hart arbeitende, disziplinierte, pünktliche, penible, ehrgeizige und systematische von nachlässigen und gleichgültigen Personen. Demnach umfasst diese Eigenschaft sowohl Aspekte der Verlässlichkeit als auch der Leistungsorientierung.

Abbildung 5 verdeutlicht die Unterschiede zwischen den einzelnen Verkäufertypen hinsichtlich der beiden Persönlichkeitsmerkmale.

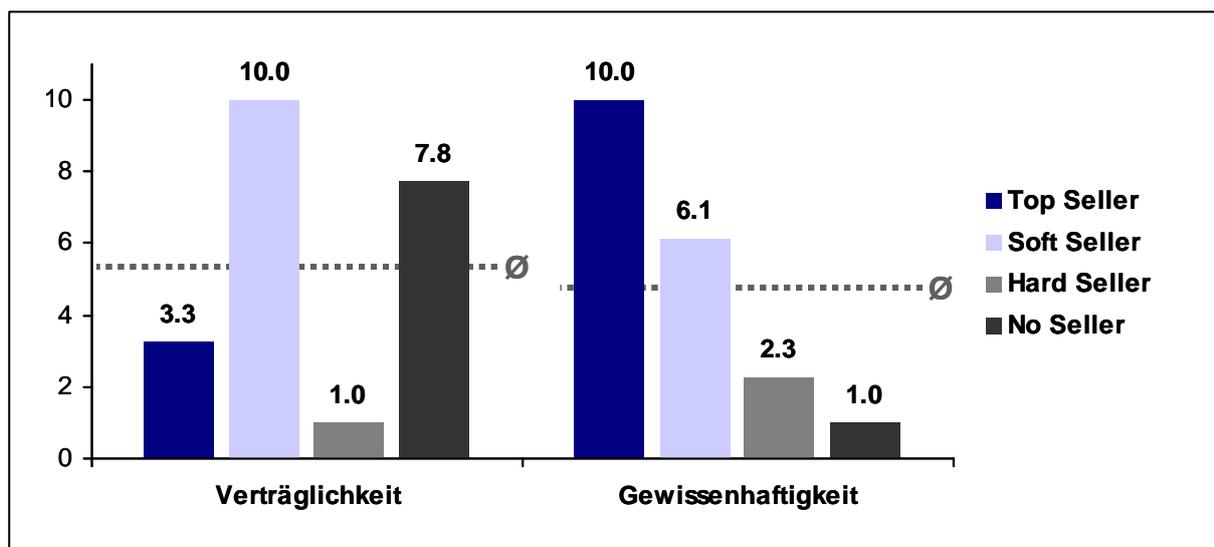


Abbildung 5: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf Persönlichkeitsmerkmale

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Soft und No Seller ein hohes Maß an Verträglichkeit aufweisen. Insbesondere die Soft Seller haben folglich ein starkes Harmoniebedürfnis im Kundenkontakt und sind fokussiert darauf, ein gutes Verhältnis zu ihren Kunden zu pflegen. Daher vermeiden sie abschlussorientiertes Verhalten, um möglichen Interessenskonflikten in Verhandlungen vorzubeugen. Vielmehr stehen die Interessen der Kunden im Vordergrund, was sich jedoch, wie in Kapitel 3 bereits erwähnt, auf die Verkaufsleistung negativ auswirken kann (bspw. durch nachgiebiges Verhalten bei hohen Rabattforderungen seitens der Kunden).

Bezüglich der Gewissenhaftigkeit weisen die Top Seller die höchsten Werte auf. Die mit der Gewissenhaftigkeit verbundene Leistungsorientierung führt zu einem hohen Engagement im Kundenkontakt, derartige Anstrengungen spiegeln sich in der überdurchschnittlichen Kunden- und Abschlussorientierung der Top Seller wider und schlagen sich letztendlich auch in einem höheren Verkaufserfolg nieder. Die mit der Gewissenhaftigkeit verbundene Disziplin und Zuverlässigkeit zeigt sich auch anhand der Serviceorientierung der Top Seller (vgl. Kapitel 3). Wie bereits gezeigt, weisen die Top Seller hier mit Abstand das höchste Maß an Sorgfalt bei der Ausübung ihrer Tätigkeit auf. Im Hinblick auf die Persönlichkeit von Verkäufern lässt sich somit als Erfolgsfaktor festhalten:

*Erfolgsfaktor 3: Erfolgreiche Verkäufer zeichnen sich durch ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit aus. Zudem haben sie keine Angst vor möglichen Interessenskonflikten mit Kunden und scheuen daher nicht davor zurück, gegenüber ihren Kunden klar Stellung zu beziehen.*

#### 4.1.2 Persönliche Einstellungen von Vertriebsmitarbeitern

Wie bereits erwähnt, beschreiben persönliche Einstellungen bestimmte Denkhaltungen von Vertriebsmitarbeitern, welche sich auf die Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit beziehen. Zunächst haben wir in diesem Zusammenhang untersucht, welche Form der Motivation Vertriebsmitarbeiter im Rahmen ihrer Verkaufstätigkeit aufweisen. Hier unterscheidet man zwischen zwei Facetten der Motivation (vgl. bspw. Jaramillo/Mulki 2008; Miao/Evans 2007):

- **Intrinsische Motivation:** Intrinsisch motivierte Verkäufer sehen ihre Arbeit selbst als belohnend und befriedigend an. Sie arbeiten im Vertrieb, weil sie Spaß daran haben, weil sie dort immer wieder vor Herausforderungen gestellt werden und sich so persönlich weiterentwickeln können.
- **Extrinsische Motivation:** Extrinsisch motivierte Verkäufer sehen die Arbeit im Vertrieb überwiegend als Mittel zum Zweck. Sie arbeiten vielmehr im Vertrieb, weil sie dadurch Belohnungen von „außen“ erhalten können, wie bspw. die Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen sowie Bonuszahlungen bei Erreichen bzw. Übertreffen der Verkaufsziele.

Abbildung 6 zeigt, inwiefern die einzelnen Verkäufertypen intrinsisch und extrinsisch motiviert sind.

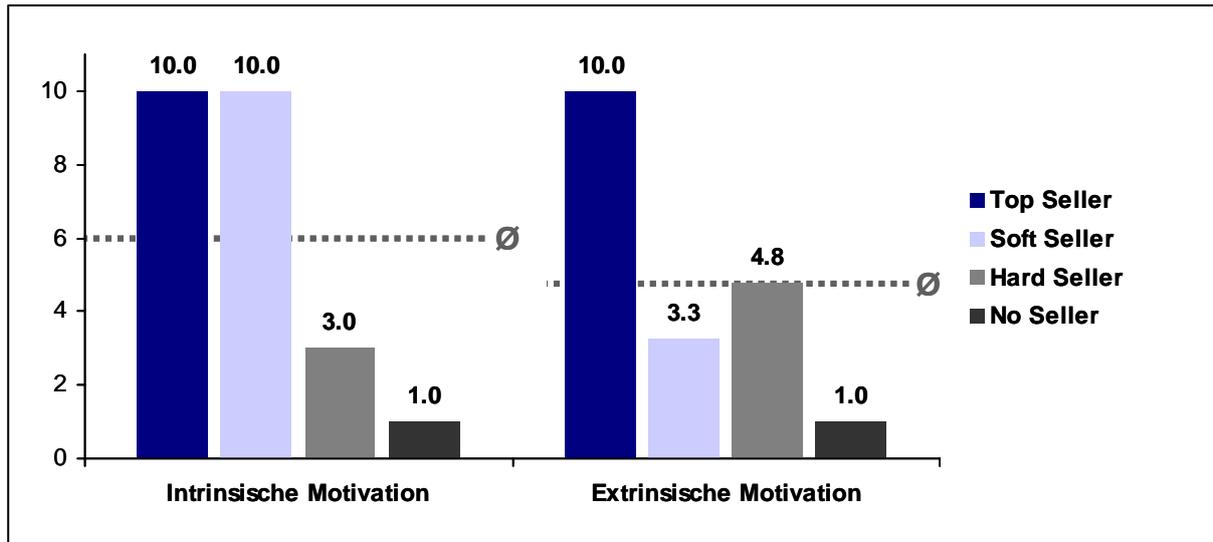


Abbildung 6: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf deren Motivation

Unsere Analyse zeigt, dass die Top und Soft Seller das höchste Maß an intrinsischer Motivation vorweisen. Dies hat zur Folge, dass die Top und Soft Seller besonderes Engagement im Kundenkontakt zeigen, da dies in ihnen ein Gefühl der Zufriedenheit hervorruft. Ferner weisen intrinsisch motivierte Verkäufer eine höhere Lernbereitschaft auf, was sie dazu verleitet, individuell auf die Bedürfnisse ihrer Kunden einzugehen, wodurch sie ihre verkäuferischen Fähigkeiten weiterentwickeln können (vgl. Weitz/Sujan/Sujan 1986). Dadurch sind sie auch besser in der Lage, kritische Situationen im Kundenkontakt zu meistern (vgl. Miao/Evans 2007). Somit stellt die intrinsische Motivation der Top und Soft Seller eine wichtige Ursache dar, warum diese Verkäufertypen sich stärker kundenorientiert verhalten als die Hard und No Seller (vgl. hierzu auch Pullins 2001).

Mit großem Abstand weisen die Top Seller zudem auch das höchste Maß an extrinsischer Motivation auf, gefolgt von den Hard Sellern. Folglich legen die Top und Hard Seller unter den vier Verkäufertypen den größten Wert auf materielle (bspw. Provisionen) und immaterielle (bspw. Auszeichnungen durch Vorgesetzte) Belohnungen für ihre Arbeit. Wissend, dass derartige Belohnungen im Vertrieb in der Regel mit hohen Verkaufszahlen einhergehen, verhalten sich die Top und Hard Seller entsprechend abschlussorientierter als die Soft und No Seller. An dieser Stelle sei bereits erwähnt, dass bei extrinsisch motivierten Verkäufern die Gestaltung der Vergütungssysteme einen hohen Einfluss auf das gezeigte Verhalten im Kundenkontakt hat. Wir werden diese Thematik in Kapitel 4.2.1 aufgreifen. Im Hinblick auf die Motivation von Vertriebsmitarbeitern halten wir zunächst als Erfolgsfaktor fest:

*Erfolgsfaktor 4: Erfolgreiche Verkäufer zeichnen sich durch ein hohes Maß an intrinsischer und extrinsischer Motivation aus. Insbesondere sehen sie ihre Tätigkeit als attraktiv und herausfordernd an sowie als Chance, Erfolg im Berufsleben zu haben.*

Neben der Motivation haben wir im Rahmen der Studie noch vier weitere Eigenschaften von Verkäufern untersucht, welche deren Einstellung gegenüber ihrer beruflichen Tätigkeit beschreiben und von zentraler Bedeutung im persönlichen Verkauf sind (vgl. hierzu bspw. MacKenzie/Podsakoff/Ahearne 1998). Im Einzelnen sind dies:

- **Rollenklarheit der Vertriebsmitarbeiter:** Rollenklarheit beschreibt, inwieweit Vertriebsmitarbeiter sich bewusst sind, was von ihnen im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit erwartet wird und welche Maßnahmen sie zur Erreichung ihrer Ziele ergreifen können. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter weiß genauestens über seine Entscheidungsspielräume gegenüber Kunden Bescheid (bspw. Preiskompetenzen).
- **Rollenkonflikte der Vertriebsmitarbeiter:** Mit Rollenkonflikten ist gemeint, inwieweit Vertriebsmitarbeiter mit unvereinbaren Erwartungen (bspw. von Vorgesetzten und Kunden) bzw. unterschiedlichen Ansichten im Hinblick auf ihre Tätigkeiten konfrontiert sind. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter hält die Ziele, die ihm durch die Vertriebsleitung gesetzt werden, regelmäßig für unrealistisch.
- **Organisationales Commitment der Vertriebsmitarbeiter:** Das Commitment von Verkäufern beschreibt, inwieweit diese sich ihrem Arbeitgeber verbunden fühlen und sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter ist stolz darauf, ein Teil seines Unternehmens zu sein.
- **Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter:** Die Zufriedenheit der Vertriebsmitarbeiter bezieht sich sowohl auf die generelle Arbeitszufriedenheit als auch auf einzelne Aspekte der beruflichen Tätigkeit (bspw. auf die Zufriedenheit mit den Vorgesetzten, der Arbeitsbelastung etc.).

In Abbildung 7 ist dargestellt, inwieweit die einzelnen Verkäufertypen die oben genannten Eigenschaften aufweisen.

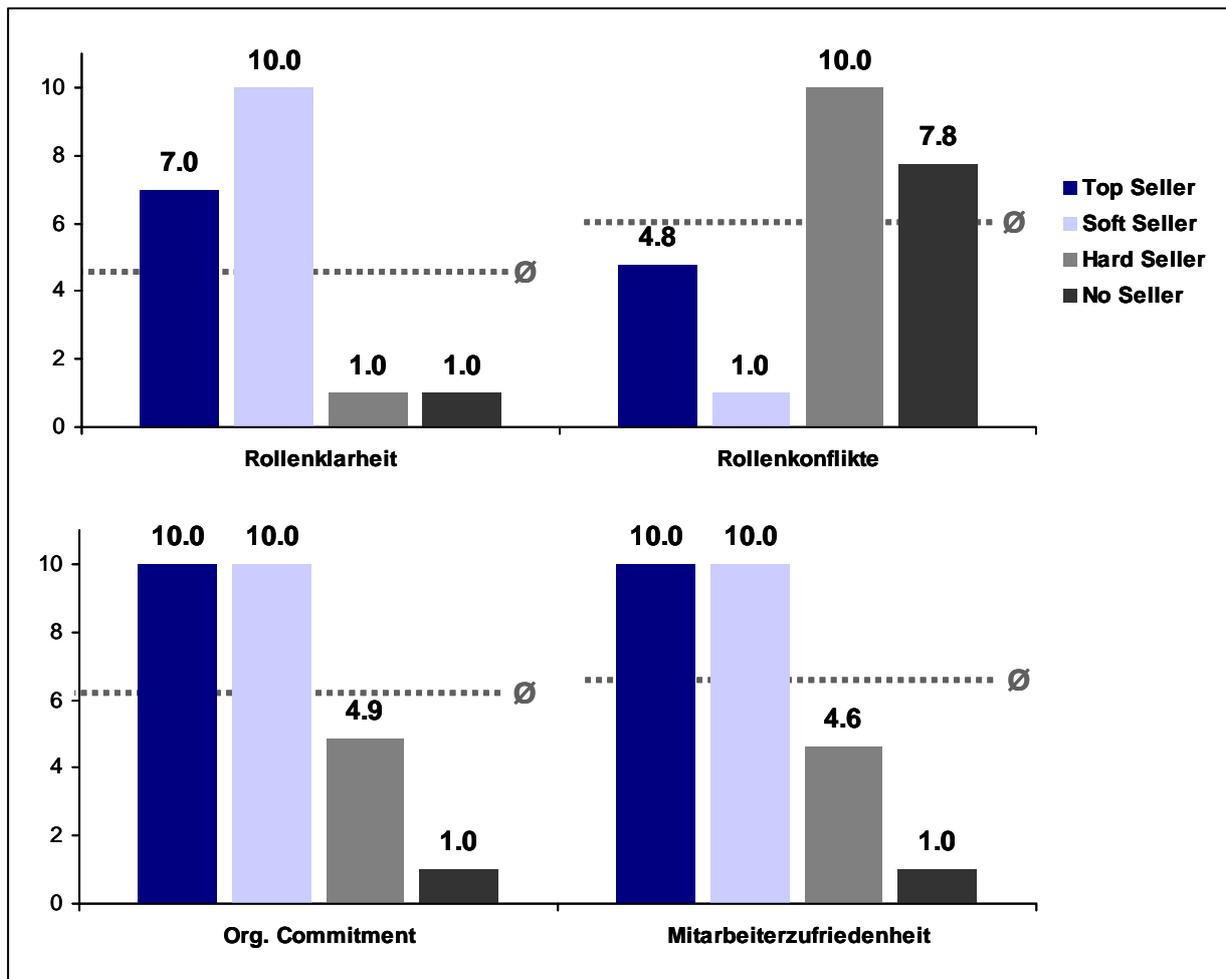


Abbildung 7: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf persönliche Einstellungen

In wissenschaftlichen Studien konnte bereits mehrfach gezeigt werden, dass Unklarheiten bezüglich der Ausübung der Verkaufstätigkeit sowie Rollenkonflikte eine demotivierende und frustrierende Wirkung haben, was zu einer Verringerung der Zufriedenheit, des Commitments sowie des Engagements und des effektiven Auftretens im Kundenkontakt führt (vgl. bspw. Bettencourt/Brown 2003; Siguaw/Brown/Widing 1994). Unsere Studienergebnisse belegen diese Erkenntnisse. Demnach weisen die Top und Soft Seller das geringste Maß an Rollenkonflikten sowie das höchste Maß an Rollenklarheit, Commitment und Zufriedenheit auf. Diese positiven Einstellungen verleiten sie dazu, sich, quasi als „Gegenleistung“ für ein positives Arbeitsumfeld, im Sinne des Unternehmens verstärkt um die Bedürfnisse der Kunden zu kümmern, um so langfristige Geschäftsbeziehungen aufzubauen (vgl. Homburg/Stock 2001; Homburg/Wieseke/Hoyer 2009). Zufriedene Mitarbeiter weisen zudem positive Gefühlszustände auf, wodurch sie stärker zu prosozialem bzw. kundenorientiertem Verhalten im Kundenkontakt neigen (vgl. bspw. Kelley/Hoffman 1997). Die No Seller hingegen sind deutlich weniger mit ihrer Arbeit zufrieden und identifizieren sich am wenigsten mit ihrem Arbeitgeber, wodurch sich deren relative Inaktivität im Kundenkontakt begründen lässt. Dadurch, dass

die Hard Seller ungeachtet der Kundenbedürfnisse auf die Erzielung von Verkaufsabschlüssen fokussiert sind, empfinden diese die stärksten Rollenkonflikte, da sie am ehesten auch zu Kaufempfehlungen neigen, welche nicht optimal für Kunden sind (vgl. Kapitel 2.2). Die Soft Seller hingegen handeln ganz im Interesse der Kunden, was Rollenkonflikte entsprechend weiter reduziert sowie die Rollenklarheit zusätzlich erhöht (vgl. bspw. Jones/Busch/Dacin 2003).

Die Top Seller schließlich verspüren größere Rollenkonflikte als die Soft Seller, was sich allerdings nicht auf deren Effektivität im Kundenkontakt auswirkt. Dies lässt sich damit erklären, dass Verkäufer in ihrem Beruf ohnehin stets verschiedenen Anforderungen gerecht werden müssen (bspw. eigenen Ansprüchen sowie denjenigen der Vorgesetzten und Kunden, vgl. Kapitel 1.1 sowie Tebbe 2000) und somit einem „natürlichen“ Maß an Rollenkonflikten ausgesetzt sind. Das heißt folglich, dass Rollenkonflikte erst dann negative Auswirkungen haben, sobald sie dieses natürliche Maß deutlich überschreiten (wie es bei den Hard und No Sellern bspw. der Fall ist). An dieser Stelle sei bereits erwähnt, dass dem Verhalten von Vorgesetzten eine große Bedeutung im Hinblick auf die Vermeidung von Rollenkonflikten und -unklarheiten zukommt, weshalb wir diesen Aspekt in Kapitel 4.2.2 aufgreifen. Zusammenfassend lässt sich auf Basis der Studienergebnisse als weiterer Erfolgsfaktor festhalten:

***Erfolgsfaktor 5: Erfolgreiche Verkäufer weisen eine hohe Identifikation und Verbundenheit mit ihrem Unternehmen auf. Sie wissen genau, was von ihnen erwartet wird und was sie tun müssen, um ihre Ziele zu erreichen und den Anforderungen der Vorgesetzten und Kunden bestmöglich gerecht zu werden.***

#### 4.1.3 Persönliche Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern

Unter den persönlichen Fähigkeiten spielen vor allem die Sozial- und Fachkompetenz von Vertriebsmitarbeitern eine bedeutsame Rolle im Kundenkontakt (vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2008). Im Rahmen der empirischen Studie haben wir daher jeweils zwei zentrale Facetten der Sozial- und Fachkompetenz untersucht (vgl. Homburg/Stock 2000; Nerdinger 2001):

- **Einfühlungsvermögen:** Einfühlungsvermögen, auch als Empathie bezeichnet, beschreibt die Fähigkeit eines Verkäufers, sich in die Lage seiner Kunden hineinzusetzen, Situationen aus der Kundenperspektive zu betrachten und letztendlich die Probleme und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter kann die wahrgenommenen Risiken, die Kunden mit bestimmten Produkten assoziieren, gut nachvollziehen.

- **Wahrnehmungsfähigkeit:** Hierunter wird die Fähigkeit eines Verkäufers verstanden, die verbalen Informationen und die nicht-verbalen Signale der Kunden in Gesprächen wahrzunehmen, korrekt zu interpretieren, und entsprechend adäquat zu reagieren. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter kann die Emotionen seiner Kunden in bestimmten Gesprächssituationen sehr gut einschätzen.
- **Deklaratives Wissen:** Mit deklarativem Wissen ist die Kenntnis von Fakten eines Vertriebsmitarbeiters gemeint. Im Rahmen dieser Studie fassen wir unter deklarativem Wissen marktspezifische, wettbewerbsspezifische, kundenspezifische, produktspezifische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse eines Verkäufers zusammen. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter kann für seine Kunden die Wirtschaftlichkeit von Leistungsangeboten bewerten.
- **Prozedurales Wissen:** Unter dem prozeduralen Wissen wird die Kenntnis von Handlungsabläufen verstanden. Hier spielen zwei Aspekte eine besondere Rolle. Zum einen sind dies verkaufsprozessbezogene Kenntnisse (bspw. wie man mit verschiedenen Kundentypen umzugehen hat). Zum anderen ist dies die Fähigkeit zur Selbstorganisation, also inwieweit Verkäufer in der Lage sind, ihre Arbeitsweise reibungslos und effizient zu gestalten. Beispiel: Der Vertriebsmitarbeiter setzt klare Ziele und Prioritäten für die eigene Arbeit.

In Abbildung 8 zeigen wir, inwiefern sich die einzelnen Verkäufertypen im Hinblick auf persönliche Fähigkeiten unterscheiden. Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass die Top Seller bei allen untersuchten Fähigkeiten am besten abschneiden, gefolgt von den Soft Sellern. Dies scheint plausibel, da die Sozial- und Fachkompetenz zwei wichtige Voraussetzungen für effektives, kundenorientiertes Verhalten darstellen (vgl. bspw. Rozell/Pettijohn/Parker 2004). Vertriebsmitarbeiter mit einem hohen Einfühlungsvermögen sowie einer starken Wahrnehmungsfähigkeit können den Kunden deutlich besser „lesen“ und somit individueller auf ihn eingehen (vgl. Giacobbe et al. 2006; Widmier 2002). Deklaratives und prozedurales Wissen ermöglichen es Verkäufern, ihre Produkte und Dienstleistungen kundengerecht vorzustellen sowie adäquate Lösungen zu identifizieren, welche die Kundenbedürfnisse befriedigen (vgl. bspw. Bettencourt/Gwinner/Meuter 2001). Ein hohes Maß an Sozial- und Fachkompetenz erleichtert es Verkäufern zudem, Konfliktsituationen bzw. Kundeneinwände (bspw. Preiseinwände) zu meistern. Konkret sind Vertriebsmitarbeiter mit einer hohen Sozial- und Fachkompetenz in Verhandlungen besser in der Lage, auf Basis des Kundennutzens zu argumentieren und dadurch höhere Preise durchzusetzen.

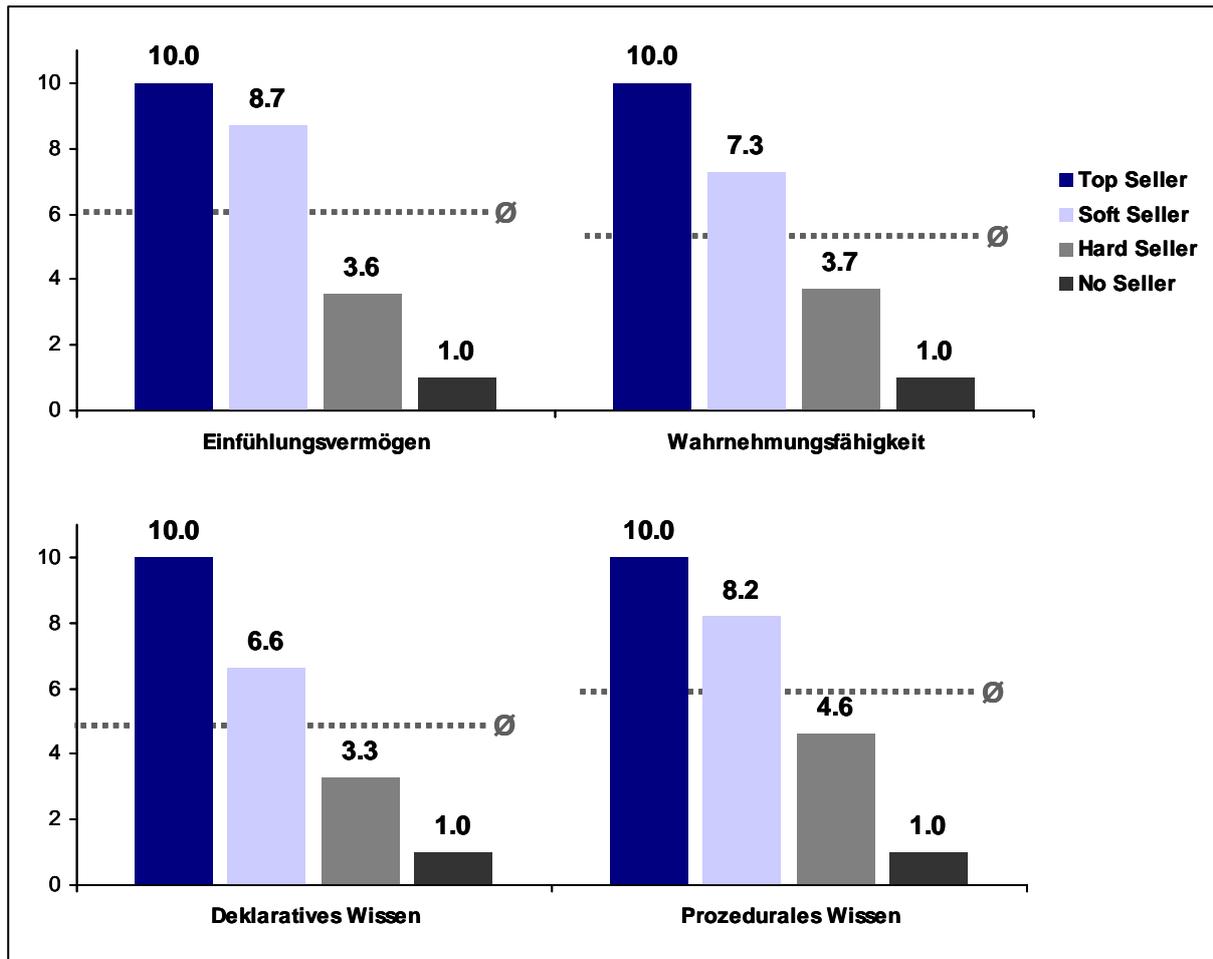


Abbildung 8: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf persönliche Fähigkeiten

Des Weiteren können die Top Seller verglichen mit den Hard Sellern durch ihre hohe Wahrnehmungsfähigkeit und ihr ausgeprägtes prozedurales Wissen deutlich besser abschätzen, wann der richtige Moment im Verkaufsgespräch gekommen ist, um sich abschlussorientiert zu verhalten und somit „den Sack zuzumachen“. Die Hard Seller sind hingegen deutlich stärker gefährdet, sich im falschen Moment abschlussorientiert zu verhalten. „Plumpes“ abschlussorientiertes Verhalten erhöht die Gefahr negativer Kundenreaktionen, was fatale Folgen für den Verkaufserfolg und die Geschäftsbeziehungen mit Kunden nach sich ziehen kann. Auf Basis der Ergebnisse zu den persönlichen Fähigkeiten von Verkäufern lässt sich als Erfolgsfaktor ableiten:

**Erfolgsfaktor 6: Erfolgreiche Verkäufer zeichnen sich durch ein hohes Maß an Sozial- und Fachkompetenz aus. Insbesondere sind sie in der Lage, die Gefühle und Gedankengänge der Kunden zu „lesen“, individuell auf die Kunden einzugehen sowie sich der Situation angemessen kunden- und abschlussorientiert zu verhalten.**

Die Ergebnisse in Abschnitt 4.1 haben gezeigt, dass eine Reihe persönlicher Eigenschaften einen starken Einfluss auf das kunden- und abschlussorientierte Verhalten von Verkäufern hat. Im Folgenden haben wir nochmals die diskutierten persönlichen Einstellungen und Fähigkeiten in Form von Checklisten präzisiert, da gerade diese von Seiten des Vertriebsmanagements durch geeignete Führungsinstrumente beeinflusst werden können. Auch diese Checklisten können wiederum als Tests verwendet werden, um zu prüfen, inwieweit bei Vertriebsmitarbeitern die persönlichen Voraussetzungen für effektives Verhalten im Kundenkontakt gegeben sind oder inwiefern es hier noch Verbesserungspotenziale gibt. Für jede Eigenschaft können anhand der einzelnen Kriterien wiederum Durchschnittswerte errechnet werden (vgl. die Checklisten zur Kunden- und Abschlussorientierung in Kapitel 3). Generell sind auch hier Durchschnittswerte von 75 und höher als zufriedenstellend zu bewerten. Lediglich bei den Kriterien zu Rollenkonflikten sind niedrige Werte erstrebenswert. Bei dieser Eigenschaft sind aus unserer Sicht Werte von 50 und höher problematisch. In den folgenden Abschnitten werden wir unter anderem darauf eingehen, inwieweit durch Führungsmaßnahmen persönliche Einstellungen beeinflusst bzw. persönliche Fähigkeiten weiterentwickelt werden können (vgl. auch hierzu wiederum ausführlich Homburg/Stock 2000).

Unsere Vertriebsmitarbeiter ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
<b>I. Intrinsische Motivation</b>							
1)... arbeiten im Vertrieb, um sich persönlich weiterzuentwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... arbeiten im Vertrieb, weil ihnen die Vertriebsarbeit Spaß macht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... arbeiten im Vertrieb, weil sie dadurch immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... arbeiten im Vertrieb, weil es in ihnen ein Gefühl der Zufriedenheit hervorruft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... arbeiten im Vertrieb, weil sie die Vertriebsarbeit als wichtige Aufgabe betrachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>II. Extrinsische Motivation</b>							
1)... arbeiten im Vertrieb, um beruflich voranzukommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... arbeiten im Vertrieb, weil es dort attraktive Verdienstmöglichkeiten gibt (bspw. durch Provisionen, Bonuszahlungen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... arbeiten im Vertrieb, um sich einen gehobenen Lebensstandard leisten zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... arbeiten im Vertrieb, weil sie dort viel Anerkennung von Vorgesetzten und Kollegen erhalten können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>III. Rollenklarheit</b>							
1)... kennen ihre Verantwortlichkeiten genau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... haben klar formulierte Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... wissen genau, was von ihnen im Rahmen ihrer Arbeit erwartet wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... kennen ihre Entscheidungsspielräume gegenüber Kunden genau.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... wissen genau, wie sie sich ihre Arbeitszeit zur Erledigung ihrer Aufgaben einteilen müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... wissen genau, wie sie an ihre Aufgaben herangehen müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>IV. Rollenkonflikte</b>							
1)... sind der Meinung, dass bestimmte Aufgaben anders bewältigt werden sollten, als es ihnen vorgeschrieben wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... können ihre Aufgaben regelmäßig in der verfügbaren Zeit nicht bewältigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... sind mit unvereinbaren Erwartungen ihrer Vorgesetzten und Kunden konfrontiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... sind der Meinung, dass sie wichtigere Aufgaben erledigen sollten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... halten die Ziele, die ihnen gesetzt werden, regelmäßig für unrealistisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... geraten im Rahmen ihrer Arbeit regelmäßig in Konfliktsituationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

V. Organisationales Commitment							
1)... zeigen ein Engagement, welches über das üblicherweise Erwartete hinausgeht.	<input type="checkbox"/>						
2)... sprechen ihren Freunden gegenüber sehr positiv über unser Unternehmen.	<input type="checkbox"/>						
3)... fühlen sich insgesamt unserem Unternehmen gegenüber sehr verbunden.	<input type="checkbox"/>						
4)... weisen ähnliche Wertvorstellungen auf wie die der gesamten Organisation.	<input type="checkbox"/>						
5)... sind stolz darauf, ein Teil unseres Unternehmens zu sein.	<input type="checkbox"/>						
6)... sind sehr froh, sich entschieden zu haben, für unser Unternehmen zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>						
7)... setzen sich intensiv mit der Zukunft unseres Unternehmens auseinander.	<input type="checkbox"/>						
8)... beschäftigen sich mit Problemen des Unternehmens so, als wären es ihre eigenen.	<input type="checkbox"/>						
VI. Mitarbeiterzufriedenheit							
1)... sind mit der Führung durch ihre Vorgesetzten sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
2)... sind mit dem Arbeitsklima innerhalb ihrer Organisation sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
3)... sind mit der Arbeitsbelastung im Rahmen ihrer Tätigkeit sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
4)... sind mit der Vergütung ihrer Arbeitsleistung sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
5)... sind mit den Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
6)... sind mit den Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
7)... sind mit den von ihnen betreuten Kunden sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						
8)... sind insgesamt mit ihrer momentanen beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden.	<input type="checkbox"/>						

Tabelle 3: Checkliste zu persönlichen Einstellungen von Vertriebsmitarbeitern

Unsere Vertriebsmitarbeiter ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
<b>I. Einfühlungsvermögen</b>							
1)... sind in der Lage, Aspekte aus der Perspektive unserer Kunden zu betrachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... können sich in die Situation unserer Kunden hineinversetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... können Gegenargumente unserer Kunden nachvollziehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... können sich mit Problemen unserer Kunden sehr gut auseinandersetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... sind generell sehr einfühlsam gegenüber unseren Kunden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>II. Wahrnehmungsfähigkeit</b>							
1)... können die Emotionen unserer Kunden in Gesprächen sehr gut einschätzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... können sehr gut einschätzen, was unsere Kunden in Gesprächen denken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... erkennen sehr schnell, ob unsere Kunden in Gesprächen ihre Argumente verstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... erkennen sehr schnell, ob unsere Kunden in Gesprächen ihre Argumente akzeptieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... können relativ gut einschätzen, ob unsere Kunden in Gesprächen die Wahrheit sagen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... erkennen sehr schnell, ob unsere Kunden einem Angebot ablehnend gegenüberstehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7)... erkennen sehr schnell, ob unsere Kunden an einem Angebot interessiert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>III. Prozedurales Wissen</b>							
1)... beherrschen ein breites Spektrum an Verkaufstechniken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... können auf eine Vielzahl erlebter Verkaufssituationen in ihrem Gedächtnis zurückgreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... wissen, wie sie sich in verschiedenen Verkaufssituationen zu verhalten haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... wissen, wie sie sich in verschiedenen Phasen von Kundengesprächen zu verhalten haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... wissen, wie sie mit verschiedenen Kundentypen umzugehen haben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... wissen, wie sie verschiedenen Kundenreaktionen begegnen können (bspw. Einwände, Kritik, ablehnendes Verhalten der Kunden).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7)... sind sehr gut selbstorganisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
8)... können sich ihre Arbeitszeit sehr gut einteilen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
9)... setzen klare Ziele und Prioritäten für die eigene Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
10)... haben eine sehr gut funktionierende Termin- und Zeitplanung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
11)... gehen sehr strukturiert an ihre Aufgaben heran.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

IV. Deklaratives Wissen						
1)... besitzen umfangreiche Kenntnisse über unsere Absatzmärkte (bspw. gesetzliche Regelungen, Marktentwicklungen, Trends).	<input type="checkbox"/>					
2)... verfügen über umfangreiches Wissen über unsere Wettbewerber.	<input type="checkbox"/>					
3)... sind über Aktivitäten unserer Wettbewerber sehr gut informiert.	<input type="checkbox"/>					
4)... verfügen über detaillierte Kundenkenntnisse.	<input type="checkbox"/>					
5)... kennen die Wertschöpfungsprozesse unserer Kunden sehr gut.	<input type="checkbox"/>					
6)... kennen die Absatzmärkte unserer Kunden sehr gut.	<input type="checkbox"/>					
7)... kennen die Ziele, Bedürfnisse und Anforderungen unserer Kunden sehr gut.	<input type="checkbox"/>					
8)... kennen die finanzielle Situation unserer Kunden sehr gut.	<input type="checkbox"/>					
9)... kennen die maßgeblichen Entscheidungsträger auf Seiten unserer Kunden sehr gut.	<input type="checkbox"/>					
10)... kennen die Kaufentscheidungsprozesse auf Seiten unserer Kunden sehr gut.	<input type="checkbox"/>					
11)... verfügen über umfangreiche Produktkenntnisse.	<input type="checkbox"/>					
12)... kennen die Merkmale und Leistungsfähigkeit unserer Produkte sehr gut.	<input type="checkbox"/>					
13)... wissen, wie sich unserer Produkte und Dienstleistungen zu Leistungspaketen für unsere Kunden kombinieren lassen.	<input type="checkbox"/>					
14)... überschauen das Produktspektrum unseres Unternehmens.	<input type="checkbox"/>					
15)... verfügen über umfangreiche betriebswirtschaftliche Kenntnisse.	<input type="checkbox"/>					
16)... kennen die internen Kostenstrukturen unseres Unternehmens.	<input type="checkbox"/>					
17)... können die Wirtschaftlichkeit unserer Leistungsangebote für unsere Kunden bewerten.	<input type="checkbox"/>					

Tabelle 4: Checkliste zu persönlichen Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern

## 4.2 Die Bedeutung von Managementmaßnahmen für das Verhalten im Kundenkontakt

In Gesprächen mit Vertriebsmanagern hören wir immer wieder, dass die Interaktion zwischen Vertriebsmitarbeitern und Kunden in Beratungs- oder Verkaufsgesprächen aus Managementsicht eine Art „Black Box“ darstellt. Von daher ist es aus Managementsicht von großem Interesse, Anhaltspunkte zu gewinnen, inwieweit sich Führungsmaßnahmen auf das Verkäuferverhalten im Kundenkontakt auswirken. Vor diesem Hintergrund haben wir analysiert, inwiefern es bei den einzelnen Verkäufertypen Unterschiede hinsichtlich der folgenden Führungsinstrumente gibt (vgl. hierzu auch Homburg/Schäfer/Schneider 2008):

- die Gestaltung der Vergütungssysteme,
- der Führungsstil der Vertriebsleiter sowie
- die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen.

Im Folgenden stellen wir die im Rahmen der Studie hierzu gewonnenen Erkenntnisse vor.

### 4.2.1 Die Gestaltung der Vergütungssysteme

Die (insbesondere variable) Vergütung von Vertriebsmitarbeitern stellt bekanntlich aus Managementsicht ein zentrales Instrument dar, um Anreize zu setzen, dass Verkäufer im Sinne der Unternehmensziele handeln. Da wie bereits erwähnt das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern (gerade bei Mitarbeitern im Außendienst) durch die Vertriebsleitung in der Regel nicht beobachtbar ist, sollen Verkäufer durch die variable Vergütung motiviert werden, sich im Kundenkontakt dermaßen zu verhalten, dass die jeweiligen Ziele bestmöglich erreicht werden.

In einem ersten Schritt haben wir zunächst untersucht, wie sich die variable Vergütung generell bei den befragten Vertriebsmitarbeitern gestaltet. Abbildung 9 zeigt diesbezüglich zum einen eine Verteilung der Höhe der variablen Vergütung und zum anderen, inwieweit die variable Vergütung an bestimmte Zielgrößen gekoppelt ist.

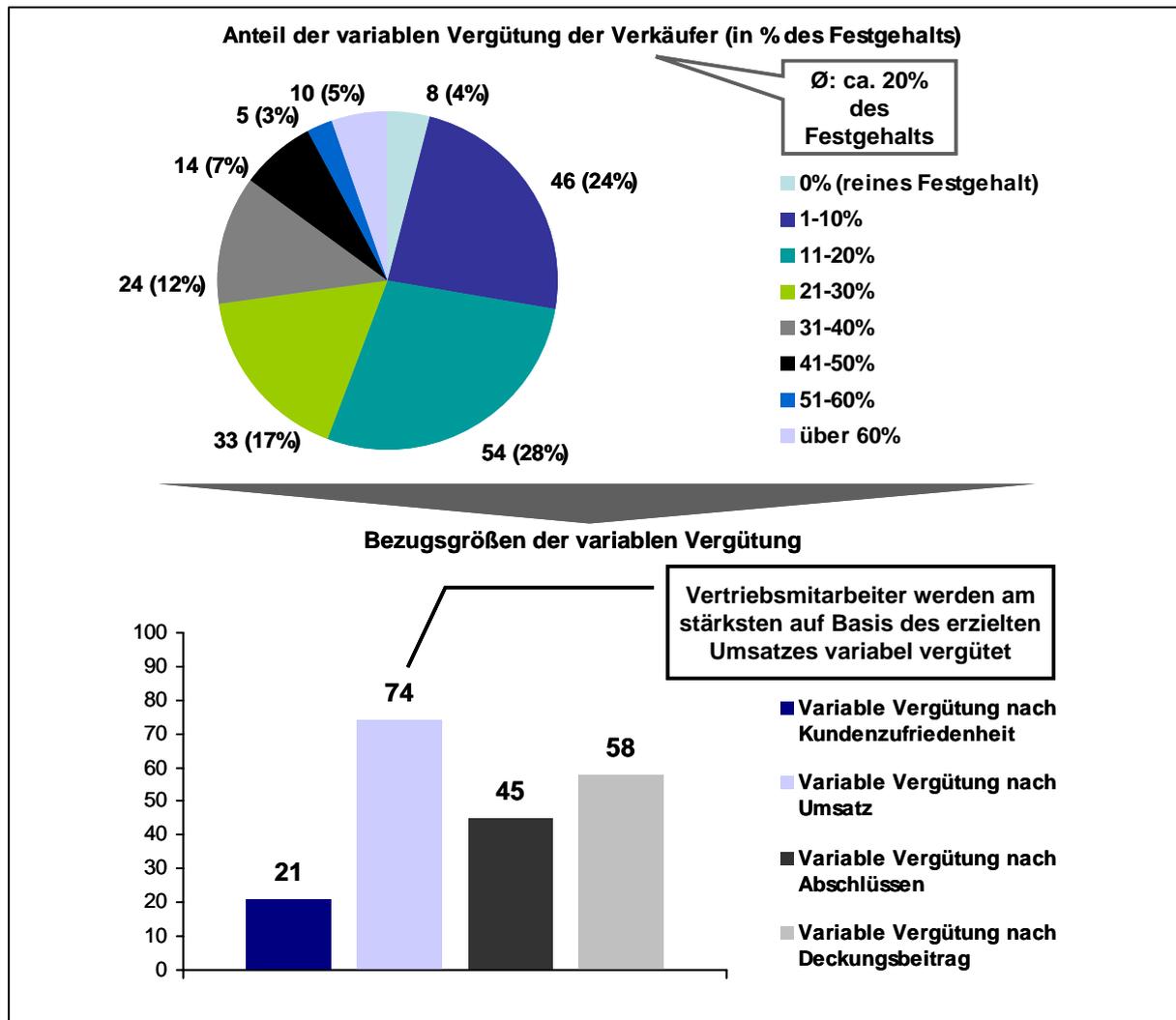


Abbildung 9: Status Quo der variablen Vergütung unter den befragten Vertriebsmitarbeitern

Die Auswertung zeigt, dass fast alle befragten Vertriebsmitarbeiter neben ihrem Festgehalt auch variabel vergütet werden, im Durchschnitt beläuft sich der Anteil der variablen Vergütung auf etwa 20% des Festgehalts. Ferner zeigen die Ergebnisse bezüglich der zugrundeliegenden Zielgrößen (gemessen auf einer Skala von 0 = „überhaupt nicht“ bis 100 = „sehr stark“), dass die befragten Vertriebsmitarbeiter noch immer überwiegend auf Basis ihres erzielten Umsatzes variabel vergütet werden. Jedoch finden mittlerweile auch verstärkt effizienzbezogene Zielgrößen wie bspw. die Vergütung nach dem erzielten Deckungsbeitrag Verwendung, während die Vergütung auf Basis der erzielten Kundenzufriedenheit (noch) eine untergeordnete Rolle einnimmt.

Im zweiten Schritt haben wir analysiert, inwiefern es Unterschiede zwischen den vier Verkäufertypen hinsichtlich der variablen Vergütung gibt. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 10 dargestellt.

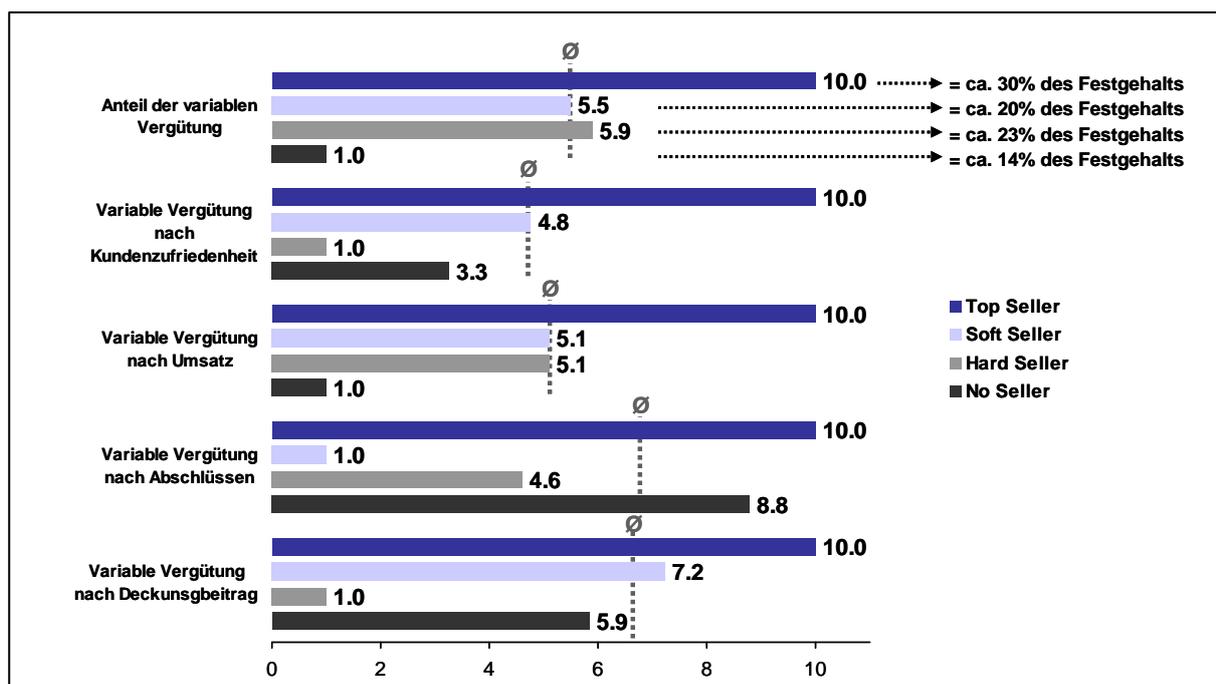


Abbildung 10: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf die variable Vergütung

Aus Abbildung 10 geht deutlich hervor, dass die Top Seller mit Abstand am stärksten variabel vergütet werden und entsprechend bei allen Kriterien die höchsten Werte aufweisen. Durch die überdurchschnittliche Vergütung nach „harten“ Kriterien wie bspw. dem erzielten Deckungsbeitrag sowie nach der erzielten Zufriedenheit der Kunden (wenngleich auf einem deutlich niedrigeren Niveau verglichen mit den harten Zielgrößen) haben die Top Seller einen starken Anreiz, sich im Kundenkontakt sowohl kunden- als auch abschlussorientiert zu verhalten, um die jeweiligen Ziele zu erreichen. Die variable Vergütung spielt bei den Top Sellern zudem eine besonders wichtige Rolle, da diese auch das höchste Maß an extrinsischer Motivation aufweisen und somit ein starkes Interesse daran haben, ihre Vergütungsziele zu erreichen (vgl. die Ergebnisse in Kapitel 4.1.2 sowie Lee 1998).

Die Hard Seller weisen das zweithöchste Maß an extrinsischer Motivation (vgl. Kapitel 4.1.2) sowie an variabler Vergütung auf. Die Ergebnisse zeigen in diesem Zusammenhang, dass die Hard Seller überwiegend auf Basis der erzielten Umsätze bzw. Abschlüsse variabel vergütet werden, während sie bei der Vergütung nach Kundenzufriedenheit den geringsten Wert aufweisen. Somit haben diese Verkäufer auch den geringsten monetären Anreiz, sich kundenorientiert zu verhalten. Tatsächlich verhalten sich die Hard Seller überdurchschnittlich abschlussorientiert, um ihre umsatzbezogenen Vergütungsziele zu erreichen. Dadurch, dass Deckungsbeitragsziele bei den Hard Sellern ebenfalls eine untergeordnete Rolle spielen, scheinen diese auch ein geringeres Kostenbewusstsein aufzuweisen. Dies kann sich dadurch äußern, dass Hard Seller eine Vielzahl an (wenig effektiven, sich aber bspw. in den Reisekosten

widerspiegelnden) Kundengesprächen führen, um ihre Umsatzziele zu erreichen. Zudem können sie stärker dazu neigen, den „Weg des geringsten Widerstands“ zu wählen, indem sie Kundenforderungen nach Preiszugeständnissen nachkommen, um so ihre Abschlussziele zu erreichen. Die geringe intrinsische Motivation und Gewissenhaftigkeit der Hard Seller sind weitere Indizien für ein solches Verhalten (vgl. Kapitel 4.1.1 und 4.1.2). Ein derartiges „Streben nach Quantität statt Qualität“ schlägt sich in einer geringeren Verkaufsproduktivität nieder, wie die Ergebnisse aus Kapitel 3 auch belegen (vgl. hierzu auch Kieser 2008).

Die No Seller weisen mit Abstand das geringste Maß an variabler Vergütung auf, was (in Verbindung mit ihrem geringen Maß an intrinsischer und extrinsischer Motivation, vgl. Kapitel 4.1.2) ein weiteres Indiz dafür darstellt, warum sie sich unterdurchschnittlich kunden- und abschlussorientiert verhalten. Ein interessantes Ergebnis zeigt sich bei den Soft Sellern. Obwohl das Ausmaß der variablen Vergütung nach dem erzielten Umsatz bei dieser Verkäufergruppe nahezu identisch mit dem der Hard Seller ist, zeigen diese beiden Verkäufertypen jedoch völlig unterschiedliche Verhaltensmuster, um ihre Umsatzziele zu erreichen. Dies zeigt sehr deutlich, dass die Motivationswirkung der variablen Vergütung sehr stark von persönlichen Merkmalen der Verkäufer abhängt (vgl. hierzu auch Widmier 2002). Dadurch, dass die Soft Seller bspw. ein überdurchschnittliches Maß an Verträglichkeit, intrinsischer Motivation und Sozialkompetenz aufweisen, wählen diese einen kundenorientierten Ansatz, um ihre Umsatzziele zu erreichen. Bei den Hard Sellern sind diese persönlichen Eigenschaften deutlich schwächer ausgeprägt, so dass diese eine überwiegend abschlussorientierte Verkaufsstrategie zur Erreichung ihrer Vergütungsziele wählen.

Auf Basis dieser Erkenntnisse scheint es daher empfehlenswert, Vergütungsmaßnahmen in einem gewissen Umfang an persönlichen Merkmalen der Verkäufer auszurichten. So mag es beispielsweise bei den Hard Sellern sinnvoll sein, bei der variablen Vergütung mehr Gewicht auf die Erzielung von Kundenzufriedenheit zu legen, um so einen Anreiz zu schaffen, dass diese sich stärker kundenorientiert verhalten (vgl. hierzu auch Hauser/Simester/Wernerfelt 1994; Sharma/Sarel 1995). Bei den Soft Sellern hingegen könnten finanzielle Zielgrößen stärker betont werden, damit diese verstärkt im Sinne der wirtschaftlichen Unternehmensziele handeln. Vor diesem Hintergrund lässt sich als Erfolgsfaktor festhalten:

***Erfolgsfaktor 7: Bei der Vergütung von Vertriebsmitarbeitern sollte generell auf eine Balance aus „weichen“ (bspw. Kundenzufriedenheit) und „harten“, effizienzbezogenen (bspw. Deckungsbeitrag) Zielgrößen geachtet werden. Die relative Gewichtung dieser Kriterien sollte sich an persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Vertriebsmitarbeiter orientieren.***

Abschließend möchten wir an dieser Stelle noch kurz auf zwei Dinge eingehen. Erstens erscheint es offensichtlich, dass durch Vergütungsmaßnahmen (bspw. die Vergütung der erzielten Kundenzufriedenheit), welche zu kundenorientiertem Verhalten verleiten sollen, Defizite hinsichtlich persönlicher Fähigkeiten, durch welche effektive Kundenorientierung erst ermöglicht wird, nicht kaschiert werden können. In solchen Fällen sind, wie in den Kapiteln 3 und 4.1.3 bereits angedeutet, vielmehr geeignete Maßnahmen einzuleiten (bspw. spezifische Schulungen und Einzelcoachings), um derartige Defizite zu verringern (vgl. bspw. Stock-Homburg 2008).

Zweitens sei hier noch einmal die relativ geringe Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit als Vergütungsziel erwähnt (vgl. Abbildung 9). Dies erscheint überraschend, wird doch in vielen Unternehmen die Erzielung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als zentrales strategisches Ziel betrachtet. Ein Grund für die mangelnde Implementierung der Kundenorientierung in den Vergütungssystemen im Vertrieb mag darin liegen, dass dies eine systematische Messung und ein systematisches Management der Kundenzufriedenheit erfordert (vgl. hierzu ausführlich bspw. Homburg/Fürst 2008; Jensen 2008). Insbesondere ist es notwendig, die Zufriedenheit der Kunden mit ganz konkreten Leistungsaspekten zu erfassen (bspw. die Zufriedenheit der Kunden mit der persönlichen Beratung). Neben der Kundenzufriedenheit der Kunden müssen folglich auch Zufriedenheitswerte vorliegen, die sich direkt auf die Tätigkeiten von Vertriebsmitarbeitern beziehen. Zudem müssen Zufriedenheitswerte auf verschiedene organisatorische Ebenen heruntergebrochen werden können (bspw. die Kundenzufriedenheit in der Verkaufsregion, mit der Filiale, mit Beraterteams). Nur so können Vertriebsmitarbeiter leistungsgerecht auf Basis der durch sie erzielten Kundenzufriedenheit entlohnt werden. Hier scheint es jedoch gemäß unseren Erfahrungen bei vielen Unternehmen noch Nachholbedarf bzw. Verbesserungspotentiale zu geben.

#### 4.2.2 Der Führungsstil der Vertriebsleiter

Der Führungsstil von Vorgesetzten hat einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation der Vertriebsmitarbeiter und, wie in Kapitel 4.1.2 bereits angedeutet, auf deren Rollenklarheit sowie dadurch auch auf deren konkretes Verhalten im Kundenkontakt (vgl. bspw. Kohli 1989). Der Führungsstil von Vertriebsleitern lässt sich generell anhand von drei Dimensionen charakterisieren (vgl. bspw. Homburg/Stock 2002; Stock/Hoyer 2002):

- **Leistungsorientierung:** Die Leistungsorientierung eines Vertriebsleiters manifestiert sich in einer starken Ausrichtung des Führungsstils auf Leistungsziele. Den Vertriebsmitarbeitern werden anspruchsvolle, aber auch realistische Ziele gesetzt. Die Zielerreichung wird

regelmäßig überprüft. Beispiel: Leistungsorientierte Vertriebsmanager belohnen regelmäßig gute Leistungen ihrer Vertriebsmitarbeiter.

- **Mitarbeiterorientierung:** Mitarbeiterorientierung drückt sich in einem offenen zwischenmenschlichen Verhältnis zwischen Vertriebsleitern und -mitarbeitern aus. Der Vorgesetzte bringt seinen Mitarbeitern persönliche Wertschätzung entgegen, die Zusammenarbeit ist von gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt. Beispiel: Mitarbeiterorientierte Vertriebsmanager nehmen Rücksicht auf die Belange ihrer Mitarbeiter.
- **Kundenorientierung:** Die Kundenorientierung des Vertriebsleiters zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass der Vertriebsleiter Kundenorientierung durch sein eigenes Verhalten vorlebt, bspw., indem er die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen betont und hohen Wert auf die ständige Verbesserung kundenbezogener Geschäftsprozesse legt.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die teilnehmenden Vertriebsmitarbeiter befragt, wie stark die drei Facetten des Führungsstils bei ihren Vertriebsleitern ausgeprägt sind. Abbildung 11 verdeutlicht die entsprechenden Ergebnisse für die vier Verkäufertypen.

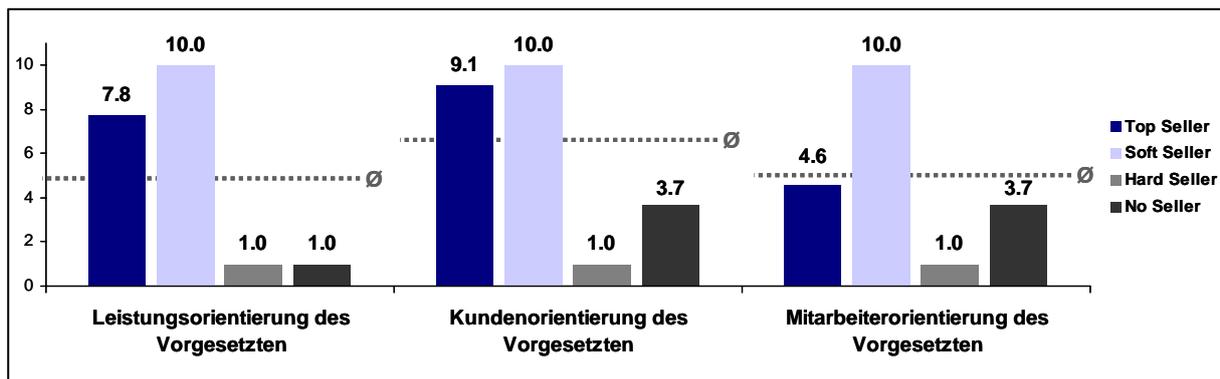


Abbildung 11: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf das Verhalten der Vertriebsleiter

Bei Betrachtung von Abbildung 11 fällt zunächst einmal auf, dass die Vorgesetzten der Top und Soft Seller das höchste Maß an Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung aufweisen. Dies liefert eine weitere Erklärung dafür, warum die Top und Soft Seller deutlich stärker kundenorientiert sind als die Hard und No Seller. Der Vorgesetzte nimmt hier eine Vorbildrolle ein, vermittelt die Wertvorstellungen des Unternehmens und motiviert folglich durch seine eigene Leistungs- und Kundenorientierung die Vertriebsmitarbeiter, ein hohes Engagement im Verkauf zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse zu zeigen (vgl. Homburg/Stock 2002; Wieseke et al. 2007). Zudem überträgt sich die Mitarbeiter- bzw. Beziehungsorientierung des Vertriebsleiters auf die Beziehungsorientierung der Verkäufer gegenüber ihren Kunden. Genauer gesagt neigen Vertriebsmitarbeiter bei beziehungsorientierten Vorgesetzten stärker dazu, ein gleichermaßen vertrauensvolles Verhältnis zu ihren Kunden aufzubauen.

Interessant sind zudem die Unterschiede zwischen den Top und Soft Sellern hinsichtlich der Leistungs- und Mitarbeiterorientierung der Vertriebsleiter. Zum einen ist die Leistungsorientierung bei den Vorgesetzten der Top Seller etwas weniger ausgeprägt als bei den Vorgesetzten der Soft Seller. Dies erscheint auf den ersten Blick ein wenig überraschend, zeigen die Top Seller (über ihre überdurchschnittliche Kunden- und Abschlussorientierung, vgl. Kapitel 2.2) doch das höchste Engagement im Kundenkontakt. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass das Verkäuferverhalten selbstverständlich nicht allein durch das Verhalten der Vorgesetzten erklärt werden kann. Der Führungsstil spielt hier sicherlich eine wichtige Rolle, allerdings hängt das Verhalten im Kundenkontakt, wie wir bereits gezeigt haben, auch von einer Reihe anderer Faktoren ab. Beispielsweise weisen die Top Seller ein höheres Maß an Gewissenhaftigkeit und intrinsischer Motivation als die Soft Seller auf (vgl. Kapitel 4.1.1 und 4.1.2). Diese persönlichen Eigenschaften der Top Seller „überkompensieren“ quasi die etwas geringere Leistungsorientierung ihrer Vorgesetzten.

Zum anderen ist die Mitarbeiterorientierung bei den Vorgesetzten der Soft Seller deutlich stärker ausgeprägt als bei den Top Sellern. Absolut betrachtet sind die Vertriebsleiter der Soft Seller zudem deutlich mitarbeiterorientierter als leistungs- und kundenorientiert. Dies deutet auf ein Übermaß an Mitarbeiterorientierung bei den Vorgesetzten der Soft Seller hin, was dazu führt, dass diese Verkäufergruppe zu sehr auf eine harmonische Beziehung mit ihren Kunden fokussiert ist und dadurch jegliche abschlussorientierte Verhaltensweisen vermeidet. Einfach gesprochen, es wird zu sehr mit den Kunden „gekuschelt“ statt verkauft (vgl. Homburg/Fargel 2007).

Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass auf Basis dieses Ergebnisses jedoch nicht geschlossen werden sollte, dass die Mitarbeiterorientierung grundsätzlich „schlecht“ ist. Die Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten trägt unter anderem entscheidend zur Zufriedenheit und zum Commitment der Vertriebsmitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitgeber bei (vgl. bspw. Judge/Piccolo/Ilies 2004). Allerdings sollten die Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung eines Vorgesetzten in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen (vgl. Homburg/Stock 2000; Homburg/Schäfer/Schneider 2008). Die Analyse der absoluten Werte des Führungsverhaltens hat uns gezeigt, dass dies bei den Vertriebsleitern der Top Seller am ehesten der Fall ist. Auf einer Skala von 0 (= „überhaupt nicht“) bis 100 (= „sehr stark“) haben die Top Seller die Leistungsorientierung ihrer Vorgesetzten mit 75, die Kundenorientierung mit 72 und die Mitarbeiterorientierung mit 75 bewertet. Ein derartiger „professioneller“ Führungsstil fördert den Zusammenhalt in der Vertriebsorganisation und motiviert Vertriebsmit-

arbeiter gleichzeitig, wie bereits erwähnt, ein hohes Engagement im Kundenkontakt zu zeigen. Entsprechend halten wir als Erfolgsfaktor fest:

***Erfolgsfaktor 8: Vertriebsleiter sollten auf ein hohes und vor allem ausgewogenes Maß an Leistungs-, Mitarbeiter- und Kundenorientierung achten. Insbesondere sollten sie ein Übermaß der Beziehungsorientierung gegenüber ihren Mitarbeitern vermeiden, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Verkaufsorientierung bei den Vertriebsmitarbeitern in den Hintergrund rückt.***

Um dem Leser ein noch besseres Verständnis im Hinblick auf die diskutierten Facetten des Führungsstils zu vermitteln, sind in der folgenden Checkliste konkrete Verhaltensweisen aufgelistet, welche die Leistungs-, Kunden- und Mitarbeiterorientierung eines Vertriebsleiters näher beschreiben. Mittels dieser Checkliste kann zudem, bspw. im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung, eine systematische Bewertung des Führungsstils eines Vertriebsleiters erfolgen. Analog zu den Checklisten zur Kunden- und Abschlussorientierung von Vertriebsmitarbeitern (vgl. Kapitel 3) sind aus unserer Sicht Bewertungen über einem Wert von 75 generell zufriedenstellend, zwischen 75 und 65 noch akzeptabel und Bewertungen unter einem Wert von 65 unbefriedigend. Zusätzlich sollte an dieser Stelle auch auf das Verhältnis zwischen den Bewertungen für die drei Facetten des Führungsstils geachtet werden. Wird bspw. die Mitarbeiterorientierung eines Vertriebsleiters mit 100, die Leistungs- und Kundenorientierung jedoch nur mit 70 bewertet, so ist dies auf Basis unserer Studienergebnisse kritisch zu sehen.

Neben den Dimensionen des Führungsverhaltens stellt das Ausmaß der Entscheidungskompetenzen der Vertriebsmitarbeiter, auch als Empowerment bezeichnet, eine weitere zentrale Komponente des Führungsstils dar (vgl. bspw. Hartline/Maxham/McKee 2000). In der wissenschaftlichen Literatur werden eine Reihe positiver Effekte mit der Delegation von Entscheidungsfreiheiten an die Mitarbeiter assoziiert. So steigert das Empowerment bspw. die Motivation, das Selbstwertgefühl, die Rollenklarheit sowie die Anpassungsfähigkeit und Flexibilität der Vertriebsmitarbeiter (vgl. bspw. Ahearne/Mathieu/Rapp 2005; Hartline/Ferrell 1996; Rapp et al. 2006).

Unsere Vertriebsleiter ...	trifft voll und ganz zu (100)	trifft im Wesentlichen zu (75)	trifft teilweise zu (50)	trifft in geringem Maße zu (25)	trifft überhaupt nicht zu (0)	Summe der Bewertungen (kum.)	Ø-Bewertung
<b>I. Leistungsorientierung des Vorgesetzten</b>							
1)... kommunizieren ihren Mitarbeitern aktiv und regelmäßig die Unternehmensziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... setzen sich und den Mitarbeitern klare Ziele.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... bewerten regelmäßig den Grad der Zielerreichung ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... schieben dringende Entscheidungen nicht auf.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... ermutigen ihre Mitarbeiter zu besonderen Leistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... belohnen gute Leistungen ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7)... kritisieren schlechte Leistungen ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>II. Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten</b>							
1)... schätzen ihre Mitarbeiter persönlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... nehmen Rücksicht auf die Belange ihrer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... legen Wert auf gute zwischenmenschliche Beziehungen zu ihren Mitarbeitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... stellen sich auch in schwierigen Situationen hinter ihre Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... fördern Ideen und Initiativen der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... machen es ihren Mitarbeitern leicht, unbefangen und frei mit ihnen zu sprechen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7)... binden ihre Mitarbeiter in für sie relevante Entscheidungen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
<b>III. Kundenorientierung des Vorgesetzten</b>							
1)... leben Kundenorientierung vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2)... erkennen kundenorientierte Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3)... kritisieren Verhaltensweisen ihrer Mitarbeiter, die nicht kundenorientiert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
4)... fördern kundenorientierte Mitarbeiter in besonderem Maße.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5)... sprechen mit ihren Mitarbeitern häufig über die Bedeutung der Kunden für das Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
6)... arbeiten an der Verbesserung der kundenbezogenen Prozesse in ihrem Bereich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
7)... setzen ihren Mitarbeitern kundenorientierte Ziele (bspw. im Hinblick auf die Beschwerdebehandlung/Servicequalität).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Tabelle 5: Checkliste zu den Facetten des Führungsstils von Vertriebsleitern

Vor diesem Hintergrund haben wir im Rahmen der Studie untersucht, inwiefern die befragten Vertriebsmitarbeiter über Entscheidungsspielräume im Kundenkontakt verfügen. Der Umfang an Entscheidungsfreiheiten im Hinblick auf bestimmte Aspekte wurde dabei wiederum auf einer Skala von 0 (= „überhaupt nicht“) bis 100 (= „sehr hoch“) gemessen. Abbildung 12 zeigt die entsprechenden Ergebnisse.

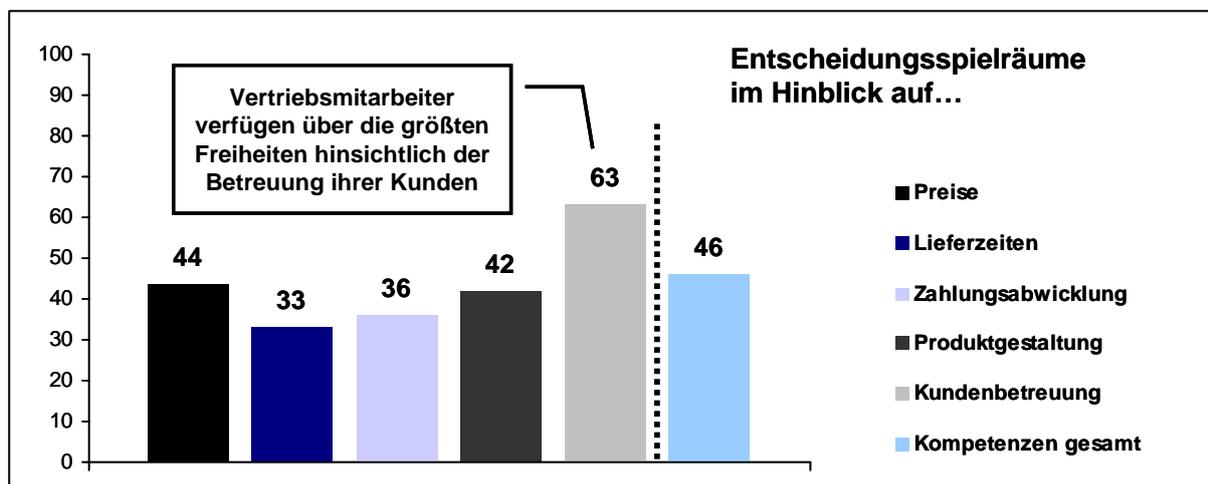


Abbildung 12: Entscheidungsspielräume der befragten Vertriebsmitarbeiter

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Vertriebsmitarbeiter im Durchschnitt durchaus über gewisse Entscheidungsspielräume bei der Ausübung ihrer Verkaufstätigkeit verfügen. Insbesondere hinsichtlich der Gestaltung der Kundenbetreuung genießen sie ein relativ hohes Maß an Autonomie. Auf Basis dieser Erkenntnisse haben wir zudem untersucht, inwiefern es Unterschiede zwischen den vier Verkäufertypen hinsichtlich des Gesamtumfangs an Entscheidungskompetenzen gibt. Die Resultate dieser Analyse sind in Abbildung 13 dargestellt.

Aus Abbildung 13 geht deutlich hervor, dass die Top Seller mit Abstand die höchsten Entscheidungsfreiheiten aufweisen, gefolgt von den Soft Sellern. Wie bereits angedeutet, erhöhen diese Freiräume die Motivation und Flexibilität der Vertriebsmitarbeiter, wodurch sie individueller auf die Kundenbedürfnisse eingehen und dementsprechend ein höheres Maß an Kundenorientierung zeigen (vgl. hierzu auch Martin/Bush 2006).

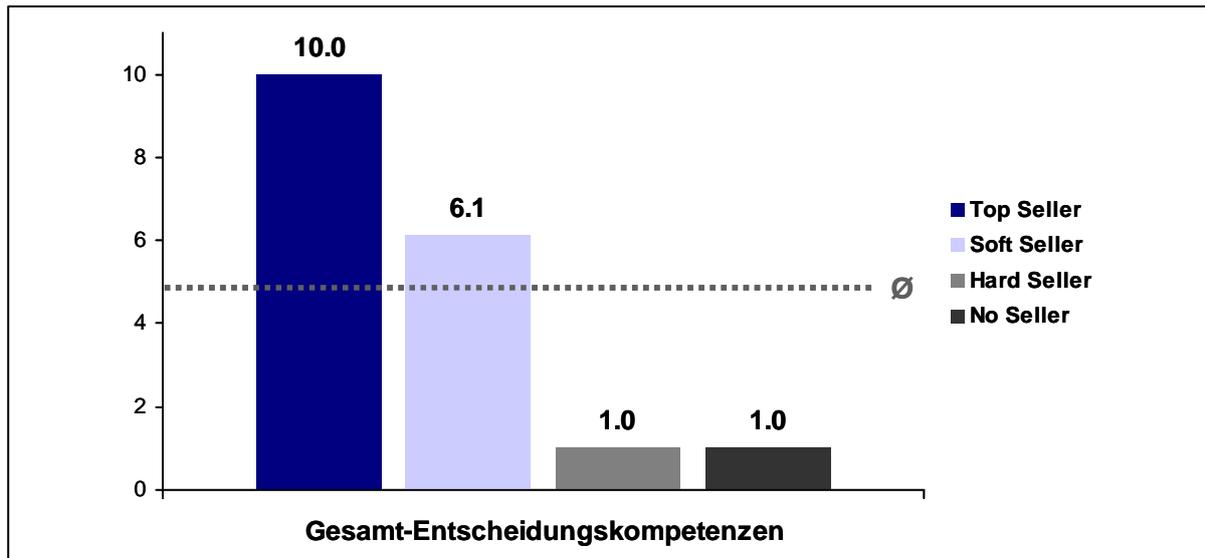


Abbildung 13: Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf Entscheidungskompetenzen

Auf Basis dieser Ergebnisse entsteht der Eindruck, dass Entscheidungsspielräume sich durchweg positiv auf die Leistung von Vertriebsmitarbeitern auswirken. An dieser Stelle sei jedoch erwähnt, dass die Gewährung von Entscheidungskompetenzen auch mit gewissen Risiken behaftet ist. Vertriebsmitarbeiter könnten derartige Kompetenzen zu Ungunsten des Unternehmens nutzen, indem sie bspw. Kunden überhöhte Preisnachlässe gewähren oder äußerst kostspielige Sonderanfertigungen versprechen, um Kunden zufriedenzustellen und Aufträge zu generieren. Um die Gefahr derartiger, „dysfunktionaler“ Verhaltensweisen zu minimieren, können Unternehmen sich durch geeignete Steuerungsmechanismen absichern. Die Top Seller bspw. werden in relativ hohem Maße auf Basis des erzielten Deckungsbeitrags variabel vergütet. Dadurch haben sie kaum einen Anreiz, Entscheidungsspielräume zu Ungunsten des Unternehmens auszunutzen, weil damit einhergehende „Kosten“ (bspw. geringere Margen durch geringere Preise oder höhere Fertigungskosten) ihr eigenes Ergebnis belasten und Bonuszahlungen entsprechend schmälern. Somit halten wir als Erfolgsfaktor fest:

***Erfolgsfaktor 9: Vertriebsmitarbeiter sollten über die nötigen Entscheidungskompetenzen verfügen, um sich im Kundenkontakt effektiv verhalten zu können. Allerdings sollte das Vertriebsmanagement hier disziplinierend eingreifen und sich durch Steuerungsmaßnahmen absichern, um die Gefahr des Missbrauchs von Entscheidungsspielräumen zu minimieren.***

### 4.2.3 Die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen

Wie bereits in Kapitel 1.2 angedeutet, stellen Schulungsmaßnahmen ein wichtiges Instrument in der Praxis dar, um Vertriebsmitarbeiter zu motivieren, deren Fähigkeiten weiterzuentwickeln und dadurch schließlich die Effektivität ihres Verhaltens im Kundenkontakt zu steigern. Allerdings wird die Effektivität von Schulungsmaßnahmen in der Praxis immer wieder in Frage gestellt. Viele Vertriebsmitarbeiter sind oftmals unzufrieden mit den Verkaufstrainings, welche sie erhalten (vgl. bspw. Ricks/Williams/Weeks 2008). Damit Vertriebschulungen zu einer Steigerung des Vertriebs Erfolgs führen, sind vor allem zwei Aspekte zu beachten (vgl. hierzu ausführlich bspw. Attia/Honeycutt/Jantan 2008; Homburg/Schäfer/Schneider 2008). Zum einen müssen auch Schulungsmaßnahmen einem systematischen Managementprozess unterliegen. Im Allgemeinen setzt sich dieser zusammen aus einer Analyse des Schulungsbedarfs, der Festlegung konkreter Schulungsziele, der Umsetzung mittels geeigneter Schulungsmethoden sowie der Kontrolle des Schulungserfolgs. Zum anderen ist entscheidend, welche konkreten Inhalte in Schulungen vermittelt werden und inwieweit die Aneignung dieser Inhalte zu einer Steigerung des Verkaufserfolgs beiträgt.

Vor diesem Hintergrund haben wir im Rahmen unserer Studie Vertriebsleiter befragt, in welchem Umfang in ihrer Geschäftseinheit bestimmte Inhalte in Trainings vermittelt werden. Abbildung 14 veranschaulicht die entsprechenden Ergebnisse.

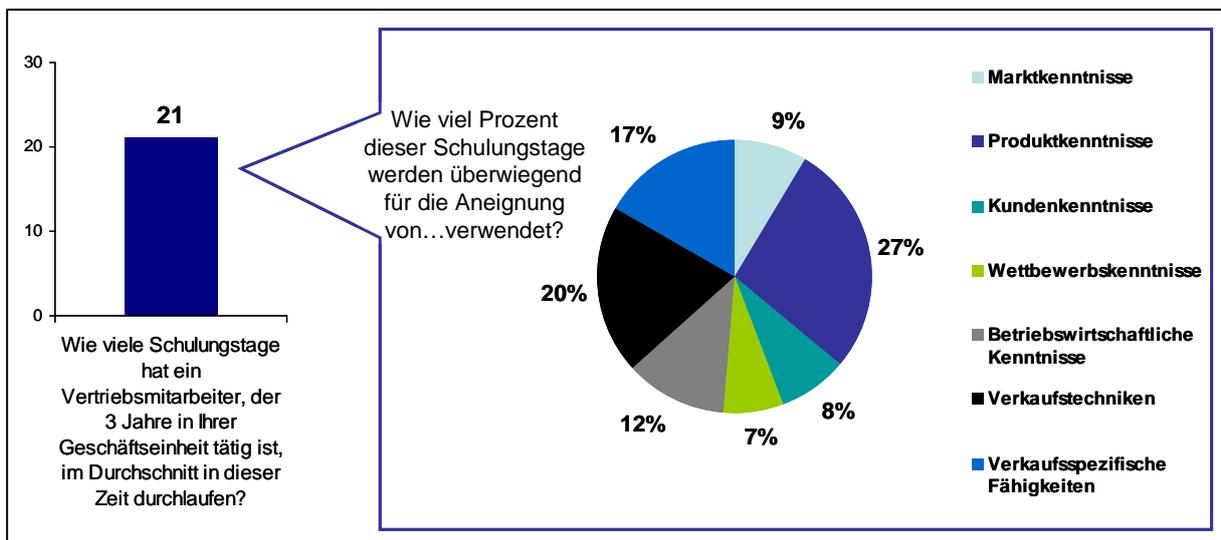


Abbildung 14: Status Quo der Inhalte von Schulungsmaßnahmen unter den befragten Vertriebsmitarbeitern

Die Ergebnisse zeigen, dass ein Vertriebsmitarbeiter im Zeitraum von drei Jahren im Durchschnitt 21 Schulungstage durchläuft, wobei der Fokus im Rahmen dieser Schulungen auf der Vermittlung von Produktkenntnissen und Verkaufstechniken liegt. Diese Ergebnisse stimmen mit denen anderer Studien überein (vgl. bspw. Zahn 1997) und sind auch wenig überraschend, stellen doch Produktkenntnisse und Verkaufstechniken das „Grundrüstzeug“ eines Verkäufers dar. Allerdings stellt sich die Frage nach der „optimalen“ Gewichtung dieser Schulungsinhalte. Dementsprechend haben wir untersucht, inwiefern es zwischen den einzelnen Verkäufertypen Unterschiede hinsichtlich des Schulungsumfangs und der Gewichtung von Schulungsinhalten gibt. Die Resultate dieser Analyse sind in Abbildung 15 dargestellt.

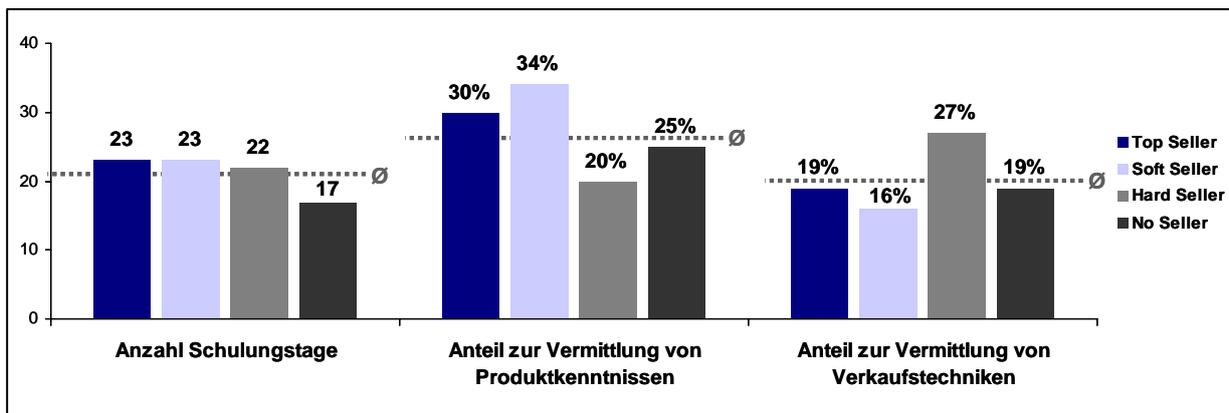


Abbildung 15: Zentrale Unterschiede zwischen den Verkäufertypen im Hinblick auf die Gestaltung von Schulungsmaßnahmen

Interessanterweise werden die No Seller am wenigstens geschult, obwohl diese auf Basis der in Kapitel 4.1.3 gezeigten Studienergebnisse anscheinend den größten Schulungsbedarf aufweisen. Auffallend ist zudem, dass die Top und Soft Seller deutlich mehr Produktschulungen erhalten als die No und insbesondere Hard Seller, während die Hard Seller mit Abstand am stärksten im Hinblick auf die Aneignung von Verkaufstechniken trainiert werden. Auch diese Erkenntnisse tragen zur Erklärung der unterschiedlichen Verhaltensmuster der Verkäufertypen bei. Durch ihre umfangreicheren Produktkenntnisse sind die Top und Soft Seller besser in der Lage, bestimmte Produktvorteile und mögliche Produkthanwendungen in Abhängigkeit der Kundenbedürfnisse zu schildern sowie für den Kunden geeignete Produktlösungen zu identifizieren, was sich in ihrem hohen Maß an Kundenorientierung widerspiegelt (vgl. Kapitel 4.1.3). Aufgrund ihrer geringeren Motivation und Fähigkeit, sich kundenorientiert zu verhalten, setzen die Hard Seller vielmehr die erlernten Verkaufstechniken zur Erzielung von Verkaufsabschlüssen ein. Dieses standardisierte Vorgehen nach dem Motto „one size fits all“ führt jedoch, wie in Kapitel 3 gesehen, zu einer geringeren Verkaufsproduktivität der Hard Seller, da individuelle Bedürfnisse, Kommunikationsstile und Reaktionen der Kunden zu wenig Beachtung finden.

Auf Basis der Erkenntnisse aus diesem Abschnitt und der Ergebnisse aus Kapitel 4.1.3 können wir abschließend als Erfolgsfaktor festhalten:

***Erfolgsfaktor 10: Im Allgemeinen sollte in Vertriebsschulungen mehr Wert auf die Steigerung der Sozial- und Fachkompetenz von Vertriebsmitarbeitern als auf die Vermittlung von Verkaufstechniken gelegt werden. Im Speziellen sollten derartige Maßnahmen zudem auf den individuellen Weiterbildungsbedarf der Vertriebsmitarbeiter zugeschnitten werden.***

Die Ausführungen in Kapitel 4 haben gezeigt, dass eine Reihe von Faktoren das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter im Kundenkontakt beeinflusst und somit auch mitentscheidend für deren Leistung ist. Im abschließenden Kapitel 5 dieses Management Know-how Papiers fassen wir die zentralen Ergebnisse der Studie nochmals zusammen.

## 5 Zusammenfassung der Erkenntnisse und abschließende Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben gezeigt, dass die effektive Kombination kunden- und abschlussorientierter Verhaltensweisen sich positiv auf den Vertriebs Erfolg auswirkt (vgl. Kapitel 3). Für Vertriebsmanager stellt sich an dieser Stelle die Frage, an welchen Stellhebeln sie ansetzen können, um die Effektivität des Verkaufsverhaltens von Vertriebsmitarbeitern zu erhöhen. Im Rahmen unserer Studie wurde diesbezüglich eine Reihe von Einflussgrößen identifiziert. An dieser Stelle möchten wir nochmals die zentralen Unterschiede zwischen den Top, Soft und Hard Sellern zusammenfassen, um dem Leser einen besseren Überblick zu vermitteln, warum sich Verkäufer im Kundenkontakt überwiegend kundenorientiert *oder* abschlussorientiert oder sowohl kunden- *als auch* abschlussorientiert verhalten.

Zunächst sind einmal in Abbildung 16 die zentralen Unterschiede zwischen den Top und den Soft Sellern dargestellt. Sämtliche Werte sind wiederum zur besseren Vergleichbarkeit auf einer Skala von 1 (= geringster Wert unter den vier Verkäufertypen) bis 10 (= höchster Wert unter den vier Verkäufertypen) normiert. Aus der Abbildung wird deutlich, dass bei den Soft Sellern Faktoren sehr stark ausgeprägt sind, welche zur Vermeidung abschlussorientierter Verhaltensweisen führen (bspw. die Verträglichkeit eines Verkäufers und die Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten), während bei den Top Sellern Faktoren sehr stark ausgeprägt sind, welche abschlussorientiertes Verhalten begünstigen (bspw. die extrinsische Motivation eines Verkäufers und dessen variable Vergütung auf Basis wirtschaftlicher Zielgrößen). Zudem sind bei den Top Sellern bestimmte Fähigkeiten stärker ausgeprägt, welche einen positiven Einfluss auf das effektive kunden- *und* abschlussorientierte Verhalten haben (bspw. das deklarative und prozedurale Wissen sowie die Wahrnehmungsfähigkeit eines Verkäufers).

Abbildung 17 zeigt ferner eine Gegenüberstellung der Top und der Hard Seller. Die Top Seller weisen hier zum einen höhere Werte bei Faktoren auf, welche zu einem höheren Engagement im Kundenkontakt (bspw. die Gewissenhaftigkeit und das Commitment eines Verkäufers sowie die Leistungsorientierung des Vorgesetzten) und insbesondere zu einem höheren Maß an Kundenorientierung führen (bspw. das Einfühlungsvermögen eines Verkäufers, dessen Vergütung nach Kundenzufriedenheit und die Kundenorientierung des Vorgesetzten). Zum anderen sind bestimmte Fähigkeiten bei den Top Sellern wiederum stärker ausgeprägt, welche den *effektiven* Einsatz abschlussorientierter Verhaltensweisen begünstigen (bspw. die Wahrnehmungsfähigkeit und das prozedurale Wissen eines Verkäufers).

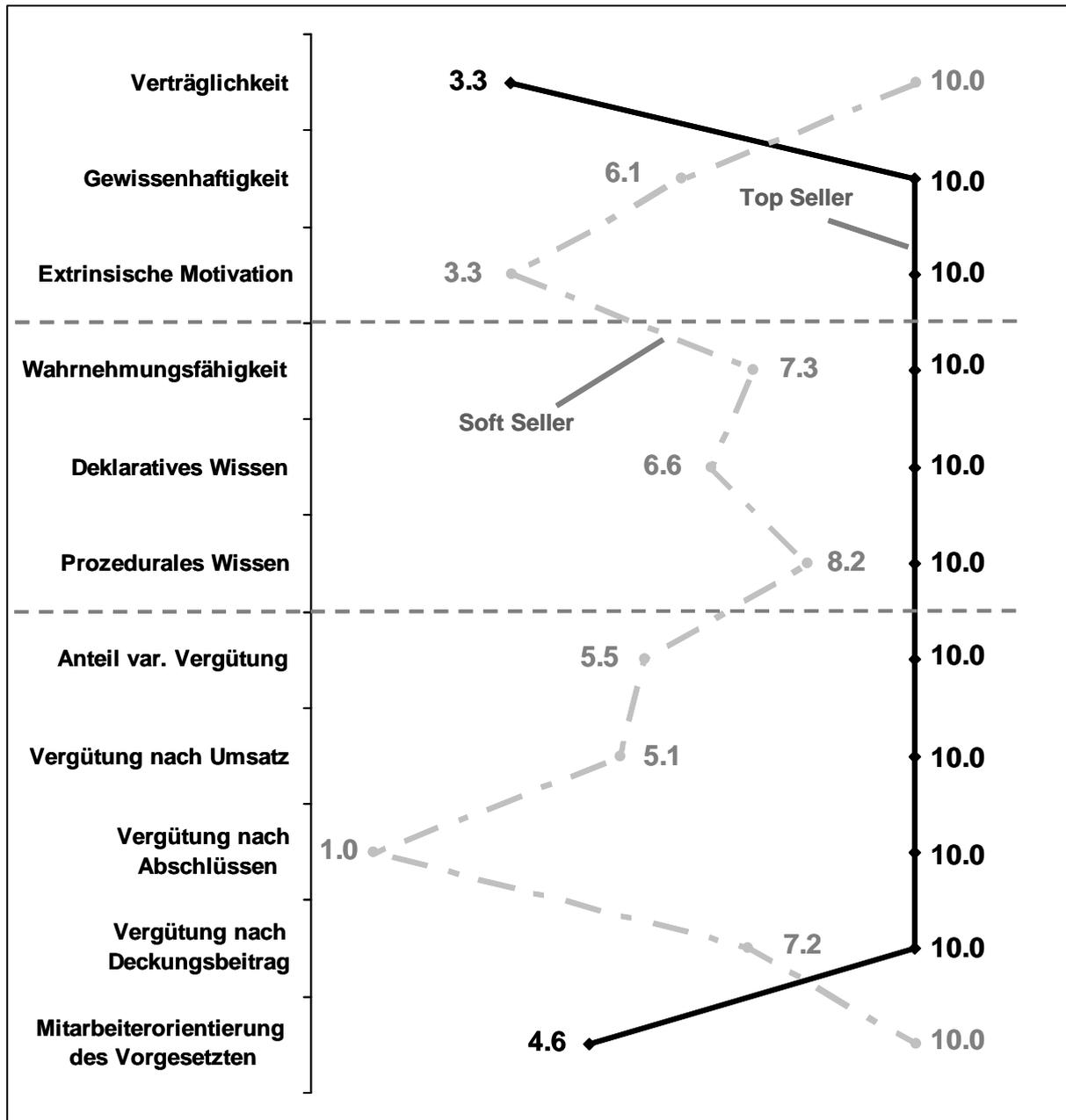


Abbildung 16: Zentrale Unterschiede zwischen den Top und Soft Sellern

Schließlich verdeutlicht Abbildung 18 nochmals die zentralen Unterschiede zwischen den Soft und den Hard Sellern. Auch hier wird nochmals deutlich, warum die Soft Seller zu überwiegend kundenorientiertem Verhalten (bspw. aufgrund ihrer Verträglichkeit, Rollenklarheit sowie der Kunden- und Mitarbeiterorientierung des Vorgesetzten) und die Hard Seller zu überwiegend abschlussorientiertem Verhalten neigen (bspw. aufgrund mangelnder intrinsischer Motivation, Sozial- und Fachkompetenz, der hohen variablen Vergütung nach Abschlüssen sowie der überwiegenden Vermittlung von Verkaufstechniken in Vertriebsschulungen).

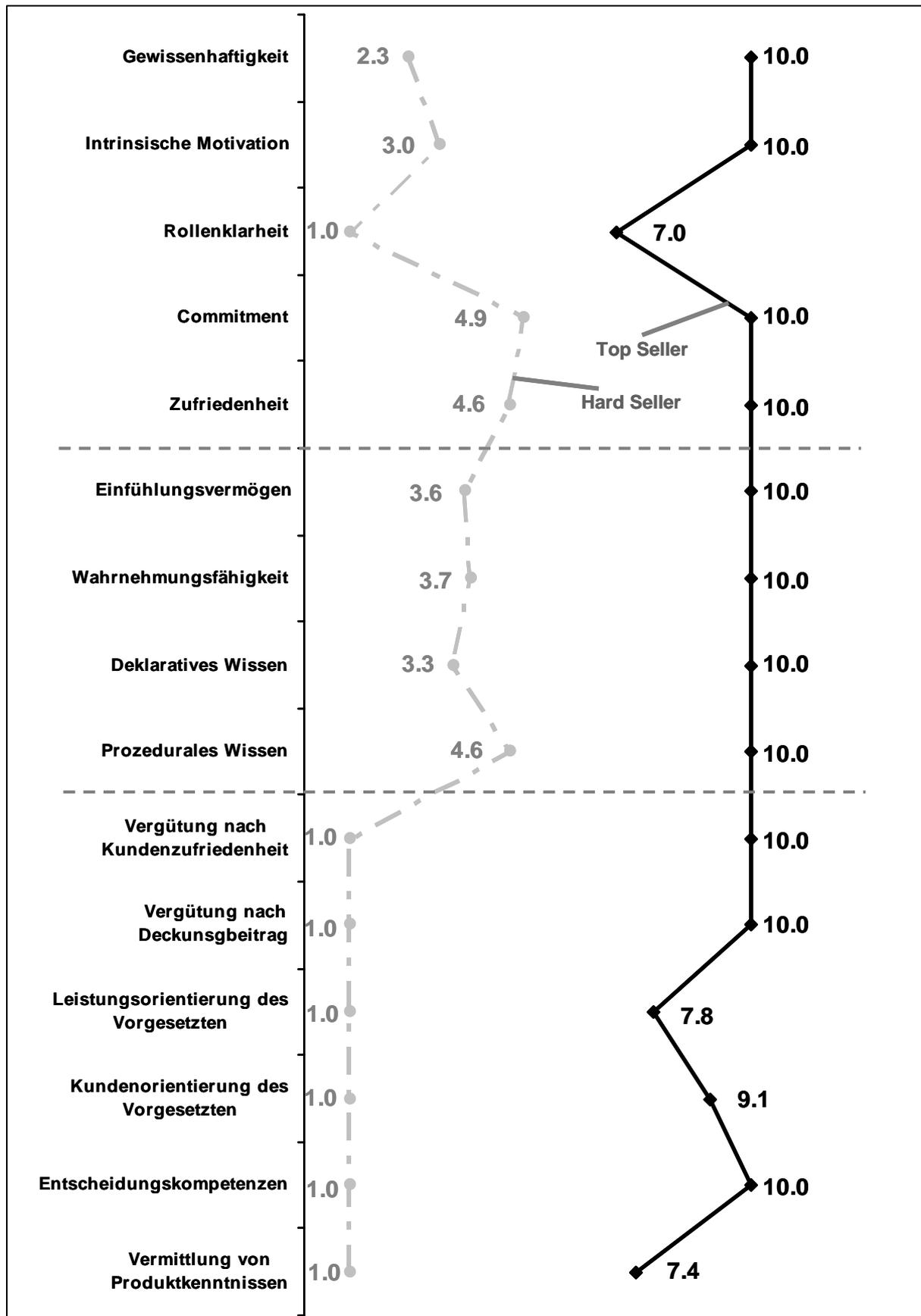


Abbildung 17: Zentrale Unterschiede zwischen den Top und Hard Sellern

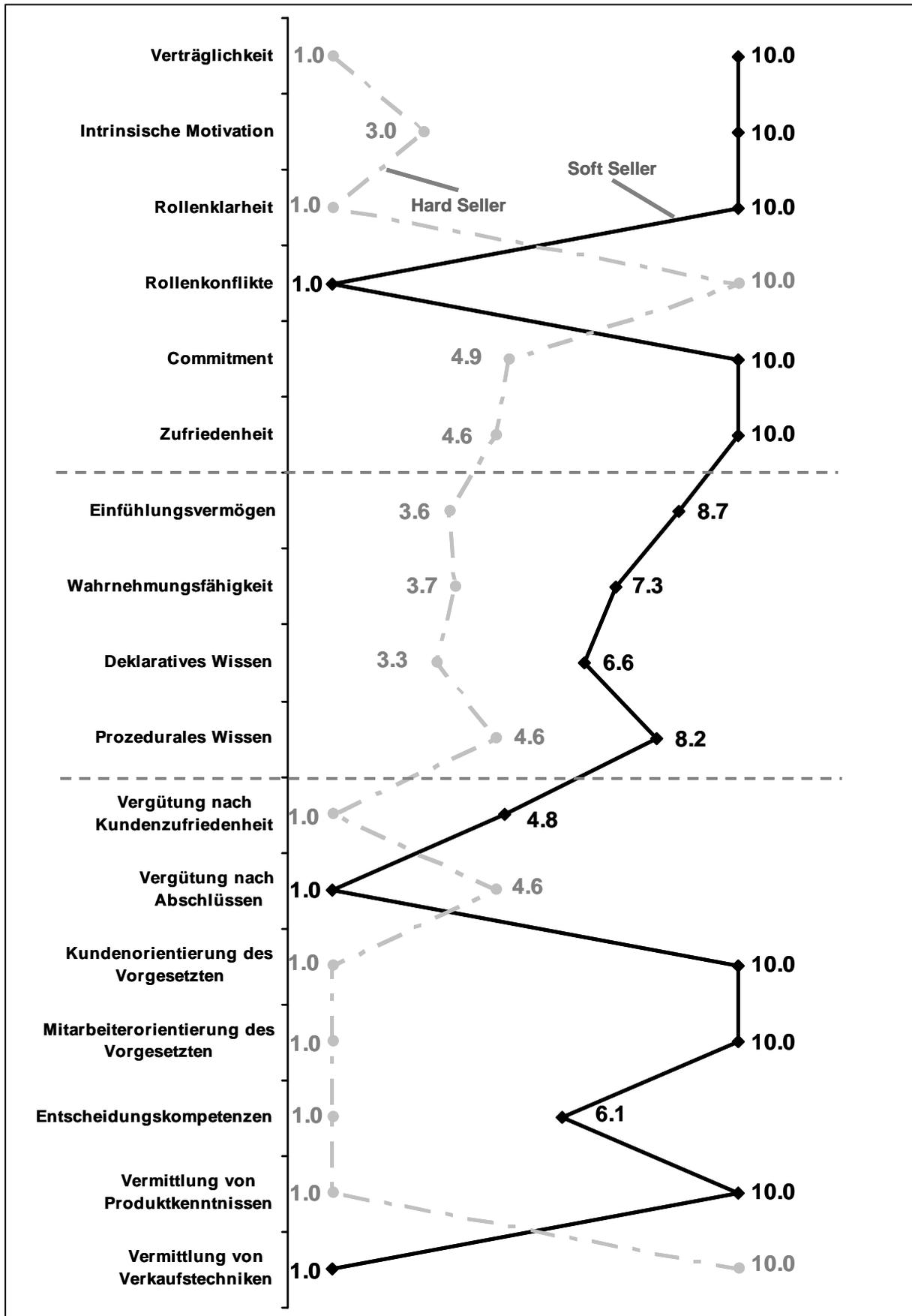


Abbildung 18: Zentrale Unterschiede zwischen den Soft und Hard Sellern

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Verhaltensmuster von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt sich nicht anhand einzelner Faktoren vollständig erklären lassen, sondern vielmehr durch ein komplexes Wirkungsgeflecht aus persönlichen Eigenschaften und Führungsmaßnahmen begründet sind. Dies stellt das Vertriebsmanagement entsprechend vor enorme Herausforderungen, da eine Reihe an Faktoren sowie Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren beachtet werden müssen. Das vorliegende Management Know-how Papier liefert in diesem Zusammenhang Vertriebsmanagern einen Überblick über die zentralen Stell-schrauben und gibt weitere Aufschlüsse dahingehend, inwiefern einzelne Faktoren ineinander-greifen. Kurz gesagt zeigen unsere Untersuchungen, dass Exzellenz im Vertrieb bedeutet, die richtigen Verkäufertypen mit den richtigen Maßnahmen zu führen.

Entsprechend lassen sich auf Basis der Studienergebnisse abschließend folgende Handlungsempfehlungen für Vertriebsmitarbeiter und -manager ableiten:

#### ***Handlungsempfehlungen für Vertriebsmitarbeiter***

- (1) Finden Sie eine Balance aus kunden- und (behutsamen) abschlussorientierten Verhaltensweisen im Kundenkontakt! Ziehen Sie im Zweifelsfall die Bedürfnisse Ihrer Kunden den Verkaufsinteressen Ihres Vorgesetzten für bestimmte Produkte vor.
- (2) Verhalten Sie sich stets fair gegenüber Ihren Kunden, gerade wenn es um die Erzielung von Verkaufsabschlüssen geht! Gehen Sie in diesem Zusammenhang in Kundengesprächen zunächst in „Vorleistung“ und widmen Sie den Leistungsanforderungen der Kunden hohe Aufmerksamkeit. Arbeiten Sie jedoch gezielt auf einen Kaufabschluss hin, wenn Sie die geeignete Produktlösung für den Kunden gefunden haben.
- (3) Vermeiden Sie ein Übermaß an Kundenorientierung! Kundenorientiertes Verhalten muss sich lohnen! Vermeiden Sie insbesondere, Kunden überzogene Preiszugeständnisse zu machen sowie kostspielige Sonderanfertigungen zu versprechen, mit denen sich kein Geld verdienen lässt.
- (4) Haben Sie keine Angst vor möglichen Interessenskonflikten oder Meinungsverschiedenheiten mit Kunden, sondern beziehen Sie klar Stellung, wenn es nötig ist! Betrachten Sie Konfliktsituationen eher als Chance und gehen Sie in solchen Fällen in erster Linie konstruktiv und lösungsorientiert vor. Sofern es gerechtfertigt ist, machen Sie Ihren Kunden auf eine überzeugende, stets freundliche Weise klar, dass Ihr Standpunkt der richtige ist.
- (5) Trainieren Sie Ihre verkäuferischen Fähigkeiten! Entwickeln Sie vor allem ein Gespür dafür, in welchen Situationen bestimmte kunden- und abschlussorientierte Verhaltensweisen am ehesten angebracht sind.

### *Handlungsempfehlungen für Vertriebsmanager*

- (1) Achten Sie bei der Einstellung von Vertriebsmitarbeitern darauf, inwiefern die Kandidaten einen strukturierten, disziplinierten und engagierten Eindruck hinterlassen. Prüfen Sie zudem, inwieweit Kandidaten möglichen Interessenskonflikten bzw. Meinungsverschiedenheiten aus dem Weg gehen (bspw. durch vorschnelles, nachgiebiges Verhalten).
- (2) Schaffen Sie ein Arbeitsumfeld, das die Zufriedenheit und das Commitment der Vertriebsmitarbeiter gegenüber Ihrem Unternehmen fördert! Somit schaffen Sie die Voraussetzungen, dass Vertriebsmitarbeiter ein hohes Engagement im Kundenkontakt zeigen. Ferner verringern Sie die Gefahr, dass Vertriebsmitarbeiter ein Übermaß an Kundenorientierung aufweisen.
- (3) Definieren Sie zudem klar den Aufgabenbereich der Vertriebsmitarbeiter, machen Sie deutlich, was von ihnen erwartet wird, und setzen Sie Ihren Vertriebsmitarbeitern realistische Ziele!
- (4) Achten Sie bei der variablen Vergütung Ihrer Vertriebsmitarbeiter auf eine Balance aus „weichen“, kundenbezogenen (bspw. die Steigerung der Kundenzufriedenheit) und „harten“, erfolgsbezogenen Zielen (bspw. die Erhöhung des Deckungsbeitrags je Kunde)! Berücksichtigen Sie bei der Gewichtung weicher und harter Zielgrößen bestehende Defizite bei den Vertriebsmitarbeitern im Hinblick auf deren Kunden- und Abschlussorientierung.
- (5) Gewähren Sie Ihren Vertriebsmitarbeitern nötige Entscheidungsspielräume, sichern Sie sich jedoch durch geeignete Steuerungsmechanismen (bspw. durch die variable Vergütung des erzielten Deckungsbeitrags) ab, um die nötige Preis- und Kostendisziplin zu gewährleisten!
- (6) Steuerungsmaßnahmen können bei verschiedenen Verkäuferpersönlichkeiten unterschiedliche Effekte haben! Achten Sie folglich darauf, dass Vertriebsmitarbeiter über die nötigen Charaktereigenschaften und Fähigkeiten verfügen, damit Ihre Maßnahmen zu den gewünschten Verhaltensweisen im Kundenkontakt führen.
- (7) Legen Sie in Vertriebsschulungen weniger Wert auf die Vermittlung von Verkaufstechniken, welche angeblich immer funktionieren, sondern arbeiten Sie vielmehr an der Sozial- und Fachkompetenz Ihrer Vertriebsmitarbeiter!
- (8) Achten Sie auf eine *ausgewogene* Balance aus leistungs-, kunden- und mitarbeiterorientiertem Führungsverhalten! Vermeiden Sie insbesondere, ein zu freundschaftliches Verhältnis zu Ihren Vertriebsmitarbeitern aufzubauen und gleichzeitig die Leistungsziele aus den Augen zu verlieren!

## Zitierte Literatur

- Ahearne, M., Mathieu, J., Rapp, A. (2005), To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 90, 5, S. 945-955.
- Attia, A., Honeycutt, E., Jantan, M. (2008), Global Sales Training: In Search of Antecedent, Mediating, and Consequence Variables, *Industrial Marketing Management*, 37, 2, S. 181-190.
- Bettencourt, L., Brown, S. (2003), Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 4, S. 394-408.
- Bettencourt, L., Gwinner, K., Meuter, M. (2001), A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 86, 1, S. 29-41.
- Beutin, N., Fürst, A., Finkel, B. (2003), Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel: State of Practice und Erfolgsfaktoren, Arbeitspapier Nr. M77, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Blake, R., Mouton, J. (1988), *Besser verkaufen durch Grid*, Düsseldorf.
- Dannenberg, H., Zupancic, D. (2009), *Excellence in Sales – Optimising Customer and Sales Management*, Wiesbaden.
- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, 57 (Januar), S. 23-37.
- Franke, G., Park, J. (2006), Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation, *Journal of Marketing Research*, 43 (November), S. 693-702.
- Giacobbe, R., Jackson, D., Crosby, L., Bridges, C. (2006), A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26 (Spring), S. 115-142.
- Haas, A. (2008), Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 78, 10, S. 1061-1100.
- Haas, A. (2009), Kann zu viel Kundenorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 79, 1, S. 7-30.

- Hartline, M., Ferrell, O. (1996), The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60 (Oktober), S. 52-70.
- Hartline, M., Maxham, J., McKee, D. (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, *Journal of Marketing*, 64 (April), S. 35-50.
- Hauser, J., Simester, D., Wernerfelt, B. (1994), Customer Satisfaction Incentives, *Marketing Science*, 13, 4, S. 327-350.
- Henry, P. (1975), Manage Your Sales Force as a System, *Harvard Business Review*, 53, 2, S. 85-95.
- Homburg, Ch., Fargel, T. (2006), Neue Kunden systematisch gewinnen, *Harvard Business Manager*, Oktober, S. 94-110.
- Homburg, Ch., Fargel, T. (2007), Customer Acquisition Excellence – Systematisches Management der Neukundengewinnung, Arbeitspapier Nr. M106, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg Ch., Fürst, A. (2008), Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 607-642.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. (2009), *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2000), *Der kundenorientierte Mitarbeiter – Bewerten, begeistern, bewegen*, Wiesbaden.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2001), Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71, 7, S. 789-806.
- Homburg, Ch., Stock, R. (2002), Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern: Ein dreidimensionales Konzept, *Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 24, 2, S. 123-137.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Beutin, N. (2002), Sales Excellence – Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, Arbeitspapier Nr. M65, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Schäfer, H., Schneider, J. (2008), *Sales Excellence – Vertriebsmanagement mit System*, 5. Auflage, Wiesbaden.

- Homburg, Ch., Staritz, M., Bingemer, S. (2008), Wege aus der Commodity-Falle – Der Product Differentiation Excellence-Ansatz, Arbeitspapier Nr. M112, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim.
- Homburg, Ch., Wieseke, J., Hoyer, W. (2009), Social Identity and the Service-Profit Chain, *Journal of Marketing*, 73 (März), S. 38-54.
- Jaramillo, F., Mulki, J. (2008), Sales Effort: The Intertwined Roles of the Leader, Customers, and the Salesperson, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28, 1, S. 37-51.
- Jensen, O. (2008), Kundenorientierte Vergütungssysteme als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, Ch. (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit: Konzepte – Methoden – Erfahrungen*, 7. Auflage, Wiesbaden, S. 357-374.
- Jones, E., Busch, P., Dacin, P. (2003), Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships, *Journal of Business Research* 56, 4, S. 323-340.
- Judge, T., Piccolo, R., Illies, R., (2004), The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research, *Journal of Applied Psychology*, 89, 1, S. 36-55.
- Kelley, S., Hoffman, K. (1997), An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality, *Journal of Retailing*, 73, 3, S. 407-427.
- Kieser, H. (2008), *Moderne Vergütung im Verkauf – Leistungsorientiert entlohnen mit Deckungsbeiträgen und Zielprämien*, 3. Auflage, Sternenfels.
- Kohli, A., (1989), Effects of Supervisory Behavior: The Role of Individual Differences Among Salespeople, *Journal of Marketing*, 53 (Oktober), S. 40-50.
- Lee, D. (1998), The Moderating Effect of Salesperson Reward Orientation on the Relative Effectiveness of Alternative Compensation Plans, *Journal of Business Research*, 43, 2, S. 65-77.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., Ahearne, M. (1998), Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, 62 (Juli), S. 87-98.
- Martin, C., Bush, A. (2006), Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson Dyad, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 3, S. 419-438.

- Miao, C., Evans, K. (2007), The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance - A Cognitive and Affective Perspective, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27, 1, S. 89-101.
- Nerdinger, F. (2001), *Psychologie des persönlichen Verkaufs*, München.
- Pullins, E. (2001), An Exploratory Investigation of the Relationship of Sales Force Compensation and Intrinsic Motivation, *Industrial Marketing Management*, 30, 5, S. 403-413.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., Schillewaert, N. (2006), The Impact of Knowledge and Empowerment on Working Smart and Working Hard: The Moderating Role of Experience, *International Journal of Research in Marketing*, 23, 3, S. 279-293.
- Reinartz, W., Kumar, V. (2002), The Mismanagement of Customer Loyalty, *Harvard Business Review*, 80, 7, S. 86-94.
- Ricks, J., Williams, J., Weeks, W. (2008), Sales Trainer Roles, Competencies, Skills, and Behaviors: A Case Study, *Industrial Marketing Management*, 37, 5, S. 593-609.
- Saxe, R., Weitz, B. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19 (August), S. 343-351.
- Sharma, A., Sarel, D. (1995), The Impact of Customer Satisfaction Based Incentive Systems on Salespeople's Customer Service Response: An Empirical Study, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15, 3, S. 17-29.
- Siguaw, J., Brown, G., Widing, R. (1994), The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31, 1, S. 106-116.
- Stock, R., Hoyer, W. (2002), Leadership Style as a Driver of Salespeople's Customer Orientation, *Journal of Market - Focused Management*, 5, 4, S. 355-376.
- Stock-Homburg, R. (2008), Kundenorientiertes Personalmanagement als Schlüssel zur Kundenorientierung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement – Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 6. Auflage, Wiesbaden, S. 677-712.
- Tebbe, C. (2000), *Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufsgesprächs – Adaptives Verkaufen im Kundenkontakt*, Frankfurt am Main.
- Wachner, T., Plouffe, C., Grégoire, Y. (2009), SOCO's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as a Missing Link, *Industrial Marketing Management*, 38, 1, S. 32-44.

- Weitz, B., Sujan, H., Sujan, M. (1986), Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, *Journal of Marketing*, 50 (Oktober), S. 174-191.
- Widmier, S. (2002), The Effects of Incentives and Personality on Salesperson's Customer Orientation, *Industrial Marketing Management*, 31, 7, S. 609-615.
- Wieseke, J., Ullrich, J., Christ, O., Dick, R. (2007), Organizational Identification as a Determinant of Customer Orientation in Service Organizations, *Marketing Letters*, 18, 4, S. 265-278.
- Winkelmann, P. (2008), *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung – Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM)*, 4. Auflage, München.
- Zahn, E. (1997), *Vertrieb und Verkauf 2000*, München.