

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
68131 Mannheim

Reihe:  
**Marketing Exzellenz**  
Nr.: ME 001

# **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

## **Sales**

-

**Neueste Erkenntnisse aus der  
Vertriebsforschung**

Mannheim  
November 2010

## 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. Hans H. Bauer, Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg und Prof. Dr. Sabine Kuester.**

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How Arbeitspapiere**

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.

### ◆ **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.

### ◆ **NEU: Marketing Exzellenz Arbeitspapiere**

Mit dieser neuen Reihe bietet das IMU dem vertriebsaffinen Praktiker, wie auch Forschern, einen greifbaren und praxisnahen Zugang zu relevanten Forschungsergebnissen in ausgewählten Themenbereichen. Ergebnisse und Implikationen stehen im Vordergrund unserer deutschsprachigen Zusammenfassungen von Studien aus anerkannten Marketing-Journals, wie z.B. dem *Journal of Marketing Research* oder dem *Journal of the Academy of Marketing Science*.

NEU!

### ◆ **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.

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

**Dr. Ralf Bethke**

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

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Axel Jaeger

**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 RuhrgasAG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Michael Göpfarth

**Evonik Degussa GmbH,**  
Dr. Volker Grunwald

**Fiege Stiftung & Co. KG,**  
Dr. Stefan Kurrle

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

**Freudenberg & Co. KG,**  
Dr. Mohsen Sohi

**Fuchs Petrolub AG,**  
Stefan Fuchs

**Stephan M. Heck**

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Heidelberger Druckmaschinen AG,**  
Marcel Kießling

**Heraeus Holding GmbH,**  
Jan Rinnert

**IBM Deutschland GmbH,**  
Veronika Teufel

**Kabel BW,**  
Christoph Nieder.

**Knauf Gips KG,**  
Manfred Grundke

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler**

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**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. Jürgen Rautert**

**Hans Riedel**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics Deutschland GmbH,**  
Jürgen Redmann

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

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

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

**Saint-Gobain Building Distribution Dtlid. 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

**zetVisions AG,**  
Dr. h.c. Holger Reichardt

## **Abstract**

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung freut sich, Ihnen neue praxisrelevante Erkenntnisse aus der Marketingforschung vorzustellen. In dieser Ausgabe der neuen Marketing Exzellenz Reihe widmen wir uns dem Salesbereich und präsentieren verschiedene Studien, die kürzlich erschienen sind. Dabei stehen Ergebnisse und Implikationen im Vordergrund.

Wann steht der Vertrieb wirklich hinter Marketing-Strategien? Was bewirken individuelles Lernen, Führungsstil und unterschiedliche Steuerungssysteme? Wie sollten interne Verkaufswettbewerbe ausgestaltet sein? Wie wichtig ist Einigkeit in einem Vertriebsteam? Was bedeutet der technologische Fortschritt für den Salesbereich und die Vertriebskanäle? Was möchten Kunden gewinnen? Wie vielfältig müssen Kundenbeziehungen im B2B sein? Was macht einen guten Verkäufer aus?

Dreizehn Studien aus anerkannten Marketing-Journals, wie z.B. dem *Journal of Marketing Research* oder dem *Journal of the Academy of Marketing Science*, liefern Antworten auf diese Fragen. Unsere Zusammenfassungen in deutscher Sprache sollen dem vertriebsaffinen Praktiker einen greifbaren und praxisnahen Zugang zu relevanten Forschungsergebnissen ermöglichen.

## Inhaltsverzeichnis

Wann steht der Vertrieb wirklich hinter Marketing-Strategien? ..... 1

**Malshe, A. und Sohi, R. S. “Sales buy-in of marketing strategies: Exploration of its nuances, antecedents, and contextual conditions”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29(3), 207–225.**

Einer für alle – Der Einfluss des individuellen Lernens auf den Prozess des Lernens der gesamten Organisation ..... 3

**Simon J. Bell, Bülent Mengüç und Robert E. Widing II, “Salesperson Learning, Organizational Learning, and Retail Store Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (2), April 2010, 187-201.**

Erhöhte Mitarbeiterbindung durch einen besonders mitarbeiter-orientierten Führungsstil..... 6

**Jamarillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. und Roberts, J.A., “Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson’s Turnover Intention”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29 (4), 351-365.**

Verbesserung der Innovationsbereitschaft im Vertrieb durch Einsatz verhaltens- und wissensbasierter Steuerungssysteme ..... 8

**Matsuo, M., “The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29 (4), 321-331.**

Wie wichtig ist die Ausgestaltung von internen Verkaufswettbewerben? ..... 11

**Noah Lim, Michael J. Ahearne, Sung H. Ham, “Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?”, *Journal of Marketing Research* 46, June 2009, 356-371.**

Welchen Einfluss haben interne Wettbewerbe auf die Kundenorientierung von Vertriebsmitarbeitern? ..... 13

**F. Juliet Pujol and John F. Tanner, Jr., “The Impact of Contests on Salespeople’s Customer Orientation: An Application of Tournament Theory“, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 30 (1), Winter 2010, 33-44.**

Leistungsverbesserung durch Einigkeit über delegierte Autonomie und  
Entscheidungskompetenz in Vertriebsteams ..... 16

**Ahearne, M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Mathieu, J.E. und Lam, S.K., “The Role of  
Consensus in Sales Team Performance”, *Journal of Marketing Research*, 2010, 47 (3), 458-469.**

Automatisierungstools werden im Vertrieb erst dann akzeptiert, wenn Vorgesetzte  
und Kollegen deren Adoption vorleben ..... 19

**Homburg, Ch., Wieseke, J. und Kuehnl, Ch., “Social influence on salespeople’s adoption of  
sales technology: a multilevel analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2010, 38  
(2), 159-168.**

Ein Special Issue im Special Issue: Technology meets Business-to-Consumer  
Selling..... 21

**Special Issue: Technology and Business-to-Consumer Selling, *Journal of Personal Selling &  
Sales Management*, 2010, 30(2).**

Instore-Medien und die Koordination des Vertriebskanals..... 27

**Dukes, A. und Liu, Y., “In-Store Media and Distribution Channel Coordination”, *Marketing  
Science*, 2010, 29(1), 94-107.**

Gewinne, Gewinne, Gewinne! Die optimale Gestaltung von Gewinnspielen für  
Endkunden ..... 30

**Ajay Kalra und Mengze Shi, „Consumer Value-Maximizing Sweepstakes and Contests”, *Journal  
of Marketing Research* 47 (2), April 2010, 287-300.**

Profitable Verbindungen: Der Einfluss einer großen Vielfalt von Beziehungen zu  
einem Kunden auf den Umsatz..... 33

**Kapil R. Tuli, Sundar G. Bharadwaj, and Ajay K. Kohli, „Ties That Bind: The Impact of Multiple  
Types of Ties with a Customer on Sales Growth and Sales Volatility“, *Journal of Marketing  
Research* 47 (1), Februar 2010, 36-50.**

Adaptive Selling und Adaptive Selling Confidence als eigenständige Erfolgsfaktoren  
des persönlichen Verkaufs ..... 35

**Román, S. und Iacobucci, D., “ Antecedents and consequences of adaptive selling confidence  
and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers“, *Journal of the Academy of  
Marketing Science*, 2010, 38, 363–382.**

## Wann steht der Vertrieb wirklich hinter Marketing-Strategien?

Malshe, A. und Sohi, R. S. "Sales buy-in of marketing strategies: Exploration of its nuances, antecedents, and contextual conditions", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29(3), 207–225.

Die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb ist entscheidend für die strategischen Prozesse eines Unternehmens. Und sie ist oft ebenso kritisch. Eine erfolgreiche Strategieentwicklung und -durchsetzung erfordert eine sorgfältige Abstimmung und Vernetzung der beiden Funktionsbereiche. Arbeiten sie Hand in Hand, ist die Ausgangsposition, Kundenwünsche treffend zu identifizieren und Kundennutzen zu schaffen, eine gute. Doch demgegenüber stehen Konflikte, Misstrauen und Vorurteile auf beiden Seiten. Oft fällt vor allem schwer, die Rolle des jeweils anderen im strategischen Prozess anzuerkennen. Wenn die Strategieentwicklung im Marketing völlig unabhängig vom Vertrieb geschieht, nimmt dieser die vorgeschlagenen Initiativen als ineffektiv oder irrelevant wahr. Und ist der Vertrieb nicht ernsthaft von den vom Marketing entwickelten Strategien und Vorhaben überzeugt, rächt sich dies spätestens wenn es um die Implementierung geht.

Doch was bringt den Vertrieb dazu, wirklich an Marketinginitiativen zu glauben und sie mit zu tragen? In Malshe und Sohis "Sales buy-in of marketing strategies: exploration of its nuances, antecedents, and contextual conditions" aus dem *Journal of Personal Selling & Sales Management* geht es keinesfalls um halbherzige Zustimmung oder Ausführen aus Gehorsam. Mit *sales buy-in* ist wirkliche Überzeugung und damit die Einstellung der Beteiligten gemeint. Diese zeigt sich aber nicht auf den ersten Blick. Die Autoren setzen dementsprechend auf die sogenannte *grounded theory*, eine qualitative Forschungsmethode, die es durch Tiefeninterviews ermöglicht, ein detailliertes Verständnis eines Phänomens zu erlangen. Sie befragten 49 Informanten aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen wie zum Beispiel IT, Telekommunikation, Pharma oder Finanzwesen. Ein breites Spektrum an Hierarchieebenen in Marketing und Vertrieb sind vertreten. Am Ende lagen 52 Stunden Tonaufnahmen und 525 Seiten Protokoll zur Auswertung vor. Diese Datenmenge wurde im Laufe des Analyseprozesses sukzessive strukturiert und kondensiert. Ausgehend von den ursprünglichen Aussagen werden Gemeinsamkeiten identifiziert und kodiert. Dabei ist entscheidend, dass alle Informationen unvoreingenommen betrachtet werden, um dem explorativen

Charakter der Studie Rechnung zu tragen und keinerlei wichtige Erkenntnisse zu verlieren. Erst wenn jedes einzelne Interview ausgewertet ist, werden die sogenannten *in vivo codes* in Kategorien erster Ordnung zusammengefasst und schließlich die endgültigen Leitmotive zweiter Ordnung aufgestellt.

Aus den Daten leiten Malshe und Sohi vier zentrale Faktoren ab, die zu *sales buy-in* führen und dessen Komplexität widerspiegeln: (1) Objektivität und rationale Argumentation, (2) Sensibilität und Realitätsnähe, (3) Einbindung in die Strategieentwicklung und (4) Erfolgsausrichtung. Auf organisationaler Ebene wirken sich – sehr intuitiv und schon oft nachgewiesen – Mauern zwischen den Funktionsbereichen und kulturelle Differenzen negativ aus, während persönliche Beziehungen förderlich sind.

Diese abstrakten Leitmotive übersetzen die Autoren in eine Liste an Implikationen für die Praxis. So ist es für Marketingmanager ratsam, Objektivität auszustrahlen und dem Vertrieb rationale Argumente zu präsentieren. Vorschläge sollten nicht aufgedrängt werden und es muss der Eindruck vermieden werden, dass Ideen angepriesen oder verkauft werden. Diskussionen sind Direktiven vorzuziehen. Strategien sollten im Dialog entstehen, der Vertrieb also wirklich einbezogen werden. Dazu gehört, dass auf alle Ideen und Bedenken eingegangen wird. Zeitdruck darf nicht entstehen. Oft werden Initiativen nur deshalb abgelehnt, weil eine ausführliche Auseinandersetzung mit der Thematik zeitlich nicht möglich ist. Das umgangssprachliche „sacken lassen“ wird oft unterschätzt.

Das Marketing darf nicht von einem homogenen Markt ausgehen, sondern muss spezifische Probleme (zum Beispiel in unterschiedlichen geografischen Gebieten), mit denen der Vertrieb im Tagesgeschäft konfrontiert ist, verstehen und diese auch berücksichtigen. Funktionenübergreifende Teams können hier ein ebenso wirksames Mittel sein wie etablierte Feedbackschleifen. Weiterhin ist entscheidend, alle Hierarchieebenen auf beiden Seiten nicht nur zu informieren, sondern tatsächlich mit an Bord zu nehmen. Während des gesamten Prozesses sollte das Marketing Hintergründe offenlegen, übergeordnete Zusammenhänge erläutern und das sogenannte große Ganze verdeutlichen. Dennoch ist letzten Endes jede Vertriebsmannschaft auf Zielerreichung ausgerichtet und erwartet die entsprechende strategische Unterstützung – das sollten Marketingmanager wissen und bedenken.

## Einer für alle – Der Einfluss des individuellen Lernens auf den Prozess des Lernens der gesamten Organisation

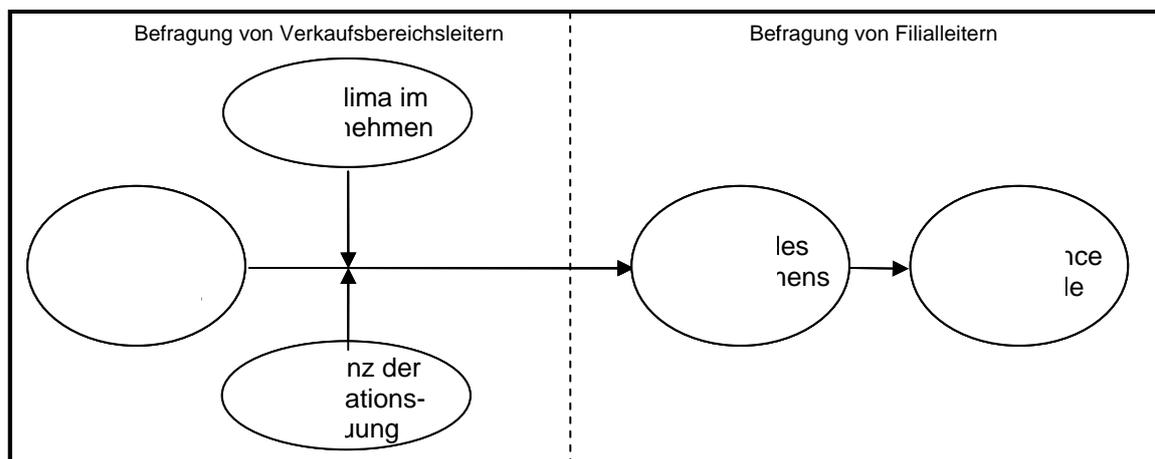
Simon J. Bell, Bülent Mengüç und Robert E. Widing II, "Salesperson Learning, Organizational Learning, and Retail Store Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science* 38 (2), April 2010, 187-201.

Der Einfluss des einzelnen Mitarbeiters einer Firma auf deren Wettbewerbsfähigkeit ist in der Vergangenheit umfassend untersucht worden. So hat sich die bisherige Marketingforschung beispielsweise damit befasst, welche Auswirkungen die Einstellung und das Verhalten von Angestellten auf die Kundenorientierung, die Vertriebsleistung oder die Kundenzufriedenheit haben. Bemerkenswerterweise wurden die Effekte des Mitarbeiterverhaltens auf den längerfristigen, weniger greifbaren organisationalen Nutzen dabei bislang vernachlässigt. Aus diesem Grund untersuchen Bell, Mengüç und Widing in ihrer kürzlich im *Journal of the Academy of Marketing Science* erschienenen Studie "Salesperson Learning, Organizational Learning, and Retail Store Performance", welchen Einfluss das Lernen des individuellen Vertriebsmitarbeiters auf das Lernen der gesamten Organisation, also des Unternehmens hat (Organizational Learning). Die Autoren zeigen, dass zwischen individuellem Lernen und Organizational Learning eine positive Verbindung besteht.

Unternehmensmitarbeiter und deren Beziehungen zueinander werden als fundamentale Bestandteile des Organizational Learning angesehen, da Ideen letztlich von Individuen und nicht etwa von Unternehmen kreiert werden. Ebenso findet der Prozess des Lernens in den Köpfen der einzelnen Mitarbeiter statt – Organisationen können nur lernen, indem sie sich diesen Lernprozess zu Nutze machen. Das kumulierte Lernen der einzelnen Mitarbeiter sollte daher als bedeutsame Komponente des Organizational Learning betrachtet werden. Bell, Mengüç und Widing weisen jedoch darauf hin, dass der Wissenstransfer zwischen Angestellten und dem Unternehmen nicht geradlinig verläuft. So führen zum Beispiel politische Manöver einzelner Mitarbeiter oder Teams sowie divergierende strategische Ziele der einzelnen Abteilungen dazu, dass gewisse Informationen eben nicht innerhalb des gesamten Unternehmens geteilt werden. Dennoch scheint es aber einige Unternehmen zu geben, die ein besseres Verständnis der innerbetrieblichen Systeme und Prozesse im Hinblick auf den Transfer von Wissen

entwickelt haben. Diese Unternehmen können im Vergleich zu anderen einen größeren Nutzen aus dem Lernprozess ihrer Mitarbeiter ziehen. Bell, Mengüç und Widing untersuchen im vorliegenden Artikel, welche Faktoren dabei eine Rolle spielen.

Die Autoren setzen bei ihrer Untersuchung an zwei organisationalen Ebenen an. Dabei werden einerseits Verkaufsbereichsleiter zu ihrem eigenen Lernprozess, dem Lernklima innerhalb des Unternehmens sowie der Art der Informationsverarbeitung im Unternehmen befragt. Andererseits schätzen Filialleiter den Fortschritt des Organizational Learning sowie die Performance ihrer Filiale ab. Wie Abbildung 1 zeigt, werden das Lernklima und die Effizienz der Informationsstreuung im Unternehmen als Moderatoren betrachtet. Die Frage lautet also, ob diese beiden Faktoren den vermuteten Zusammenhang beeinflussen.



Die Ergebnisse der Studie zeigen eine positive Beziehung zwischen dem individuellen Lernen der Vertriebsmitarbeiter und dem Lernen der gesamten Organisation. Dies bestätigt die Vermutung, dass Organizational Learning zumindest teilweise aus der Akkumulation von individuellem Lernen folgt. Darüber hinaus kommen die Autoren zu dem Schluss, dass ein lernfreundliches Unternehmensklima die positiven Auswirkungen des individuellen Lernens auf das Lernen der Organisation noch einmal verstärkt. Die von Bell, Mengüç und Widing vermutete positive Wirkung der Effizienz der Informationsstreuung im Unternehmen auf den Haupteffekt wurde dagegen durch die Resultate der Studie nicht unterstützt. Sie begründen dies einerseits damit, dass die rasche Diffusion von Informationen im

Unternehmen zu einem Glaubwürdigkeits- und Wertverlust der Information führen könne. Als zweite mögliche Ursache für die fehlenden Auswirkungen vermuten die Autoren, dass Individuen, die stark auf Lernen fokussiert sind, wertvolle Informationen lieber für sich behalten und eher ihre eigene Entwicklung als die des Unternehmens forcieren möchten.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie ergeben sich wichtige Implikationen für die Unternehmenspraxis. Manager sollten Wert auf eine Unternehmenskultur legen, die den Einzelnen zum kontinuierlichen Lernen anregt. Offenheit und Risikobereitschaft sollten ermutigt, Fehler toleriert und den Mitarbeitern flexible Möglichkeiten zum individuellen Lernen gegeben werden. Denn, so zeigt die Studie, das Lernen des Einzelnen führt zum Lernen der Organisation. Dabei stehen den Verantwortlichen verschiedene Instrumente wie zum Beispiel gruppenbasierte Belohnungen, die Übertragung von Verantwortung auf die Mitarbeiter oder eine verbesserte Betreuung der Mitarbeiter durch die Manager zur Verfügung.

Schon im Recruitingverfahren sollten daher Selektionskriterien verwendet werden, die Wert auf die Lernorientierung des Bewerbers legen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass formelles Mitarbeitertraining keinen großen Einfluss auf das individuelle Lernen nimmt. Manager sollten dementsprechend versuchen, ihre Mitarbeiter auf eher indirektem Weg – z.B. durch den Einsatz des Mitarbeiters in verschiedenen Teams, Mentoringprogramme oder Communities of Practice – zum Lernen anzuregen. Daneben können Manager ihre Mitarbeiter ermutigen, sich außerhalb des Arbeitsplatzes zu engagieren, um ihre sozialen Kompetenzen zu verbessern und den Lernprozess voran zu treiben. Ein gutes Beispiel dafür bildet *The Timberland Company*, die ihren Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, einen bezahlten Urlaub zu nehmen, um in einem gemeinnützigen Unternehmen tätig zu sein.

Zusätzlich sollten Manager Mechanismen im Unternehmen etablieren, die die Validität von Informationen sicherstellen, um auch bei sich schnell verbreitendem Wissen die wahrgenommene Glaubwürdigkeit zu bewahren. Daneben sollten in Unternehmen Anreizsysteme aufgebaut werden, die Mitarbeiter dazu bewegen, ihr Wissen mit anderen zu teilen.

## Erhöhte Mitarbeiterbindung durch einen besonders mitarbeiterorientierten Führungsstil

Jamarillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. und Roberts, J.A., "Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29 (4), 351-365.

Die Bindung von Außendienstmitarbeitern an das Unternehmen gilt als eine große organisationale Herausforderung für das Management. Dies spielt insbesondere dann eine Rolle, wenn Mitarbeiter das Unternehmen freiwillig verlassen wollen. In diesem Fall entstehen nicht nur zusätzliche Kosten für das Unternehmen, sondern es wird auch die Möglichkeit zur Aufrechterhaltung und Entwicklung wechselseitig vorteilhafter Beziehungen des Unternehmens zu wichtigen Kunden extrem verringert. In Anbetracht dieser Konsequenzen stellt die Bindung von Vertriebsmitarbeitern ein wichtiges und interessantes Forschungsgebiet dar.

In der Literatur ist allgemein anerkannt, dass der Führungsstil von Vorgesetzten bei der Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen von grundlegender Bedeutung ist. So besteht Einigkeit, dass die Aktivitäten einer sehr mitarbeiterorientierten Führungskraft positiv erwidert werden, da diese durch ihr Handeln die intrinsische Motivation der Mitarbeiter maßgeblich erhöht. Dennoch mangelt es bisher an empirischen Untersuchungen, die die Wirkung von Führungsstilen auf die Kündigungsintentionen von Vertriebsmitarbeitern unmittelbar überprüfen.

Die Studie "Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention" von Jamarillo, Grisaffe, Chonko und Roberts erschienen im *Journal of Personal Selling & Sales Management* untersucht daher die Wirkung eines besonders mitarbeiterorientierten Führungsstils, dem sogenannten *Servant Leadership*, auf die Kündigungsintentionen von Vertriebsmitarbeitern. Grundlage für diese Untersuchung ist eine Onlineumfrage unter 501 Vertriebsmitarbeitern aus verschiedenen Branchen.

*Servant Leadership* stellt einen Führungsstil dar, der den höchstmöglichen Grad der Mitarbeiterorientierung aufweist. Führungskräfte, die diesen „dienenden“ Führungsstil praktizieren, sehen es als eine moralische Verpflichtung und als ihre wichtigste Aufgabe an, auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter zu achten und stellen damit deren Wohlbefinden über ihr eigenes und über die Interessen des Unternehmens. Die Theorie besagt, dass durch einen derartigen Führungsstil ein

positives Arbeitsumfeld geschaffen wird, in dem Vertriebsmitarbeiter ein größeres Zugehörigkeits- und Loyalitätsgefühl gegenüber dem Unternehmen entwickeln.

Die von Jaramillo, Grisaffe, Chonko und Roberts durchgeführte Untersuchung bestätigt, dass *Servant Leadership* die Kündigungsintentionen von Vertriebsmitarbeitern durch eine komplexe Effektkette beeinflusst. Dabei haben die wahrgenommene ethische Verantwortung des Unternehmens, das organisationale Commitment sowie die Übereinstimmung von Werten, Überzeugungen und Zielen von Mitarbeitern mit denen des Unternehmens einen bedeutenden Einfluss.

Die Untersuchung gibt Aufschluss über den Zusammenhang zwischen *Servant Leadership* und den Kündigungsintentionen der Vertriebsmitarbeiter. So zeigt diese Studie, dass „dienende“ Führungskräfte dazu beitragen, ein positives Arbeitsklima zu schaffen, in dem die Vertriebsmitarbeiter eine stärkere Übereinstimmung ihrer eigenen Werte mit denen des Unternehmens wahrnehmen. Darüber hinaus entwickelt sich ein höheres Commitment der Mitarbeiter zum Unternehmen, welches den Wunsch, weiterhin für das Unternehmen zu arbeiten, festigt.

Eine weitere Erkenntnis der Untersuchung besteht darin, dass die Orientierung „dienender“ Führungskräfte an ethischen Werten die Wahrnehmung der Vertriebsmitarbeiter beeinflusst. So wurde gezeigt, dass Vertriebsmitarbeiter, die für einen „dienenden“ Vorgesetzten arbeiten, eher glauben, dass sich das Unternehmen an höheren ethischen Werten orientiert. Eine positive Wahrnehmung der moralischen Qualität des Unternehmens hilft den Vertriebsmitarbeitern dabei, stärkere Bindungen mit den Kunden einzugehen und beeinflusst dadurch letztendlich individuelle und organisationale Ziele. In diesem Zusammenhang ist es von zentraler Bedeutung, dass Mitarbeiter ethisches Verhalten durch die Beobachtung ihrer Vorgesetzten lernen, die ihnen somit dieses Verhalten auch vorleben sollten.

Die Studie verdeutlicht außerdem, dass sich das ethische Niveau der Unternehmung auf die Beziehung zwischen *Servant Leadership* und der Übereinstimmung von Mitarbeitern und Unternehmung auswirkt. Demnach wächst die Bedeutung von *Servant Leadership*, je eher die Vertriebsmitarbeiter die moralische Qualität des Unternehmens als gering einstufen. Unter einem „dienenden“ Vorgesetzten verspüren die Mitarbeiter mehr Freiräume, um eventuelle Probleme zu diskutieren und nach Lösungen zu suchen, die im Interesse aller Beteiligten sind, so die

Erklärung der Autoren. So liefert die Studie eine wichtige Implikation für Unternehmen, die mit negativer Publicity im Hinblick auf ihr ethisches Handeln zu kämpfen haben.

Ein grundlegender Unterschied zwischen *Servant Leadership* und anderen Führungsstilen besteht in dem Willen der Führungskräfte, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter als höchste Priorität anzusehen. Nachweislich kann dieses Höherstellen der Wichtigkeit der Vertriebsmitarbeiter dazu führen, dass diese neben einer positiven Einstellung zur Arbeit auch eine geringere Kündigungsintention aufweisen. Trotz der Vorrangigkeit der Bedürfnisse der Untergebenen gelingt es „dienenden“ Führungskräften, Unternehmensziele wie Gewinn und Nachhaltigkeit zu erreichen, da sich die Vertriebsmitarbeiter enger mit den Werten des Unternehmens verbunden fühlen und so eine Leistungssteigerung ermöglicht wird.

Neben diesen verschiedenen Vorteilen, die sich innerhalb des Unternehmens durch den Einsatz von *Servant Leadership* ergeben, resultieren zudem mögliche Vorteile für die Interaktion der Vertriebsmitarbeiter mit Kunden: Durch die positive Erwidern der Aktivitäten einer besonders mitarbeiterorientierten Führungskraft durch die Angestellten können Werte wie Ehrlichkeit, Integrität, Herzlichkeit, Fürsorge und Respekt gegenüber anderen an die Vertriebsmitarbeiter weitergegeben werden und dadurch möglicherweise die Art und Weise beeinflussen, wie diese mit den Kunden umgehen. Somit zeigt die Studie eine ganze Reihe von Vorteilen auf, die sich aus *Servant Leadership* ergeben können.

## **Verbesserung der Innovationsbereitschaft im Vertrieb durch Einsatz verhaltens- und wissensbasierter Steuerungssysteme**

**Matsuo, M., “The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2009, 29 (4), 321-331.**

Der Begriff Innovationsbereitschaft bezieht sich im Vertriebskontext auf die Flexibilität und die Bereitschaft, neue Ansätze zur Lösung von Problemen zu akzeptieren und anzuwenden. Diese Eigenschaft ist für alle Vertriebsorganisationen besonders wichtig, um die Herausforderungen durch die steigende Komplexität der Umwelt zu meistern. Konkret führen Entwicklungen wie technologischer Fortschritt, steigende Produktkomplexität, divergierende Kundenanforderungen und intensiver

Wettbewerb dazu, dass Vertriebsmitarbeiter eigene, wissensbasierte Lösungen entwickeln müssen, um diese den Kunden anzubieten. Bei der Förderung dieser Eigenschaft kommt dem Steuerungssystem im Vertriebsmanagement die entscheidende Rolle zu, da es die Prozesse zur Kontrolle, Steuerung, Bewertung und Vergütung der Vertriebsmitarbeiter vorgibt und somit direkt deren Einstellung, Verhalten, Motivation und Leistung in Bezug auf die gewünschten Unternehmensziele beeinflusst. Aus Unternehmenssicht ist es daher wichtig zu verstehen, wie die Ausgestaltung eines solchen Steuerungssystems die Innovationsbereitschaft im Vertrieb und damit letztendlich den finanziellen Erfolg der Vertriebsabteilung beeinflusst.

Bisher wurde in wissenschaftlichen Studien festgestellt, dass die Innovationsbereitschaft der Vertriebsmitarbeiter den finanziellen Erfolg eines Unternehmens positiv beeinflusst. Die Auswirkungen verschiedener Steuerungssysteme blieben dabei allerdings unberücksichtigt. Die Studie von Makoto Matsuo "The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments", Journal of Personal Selling & Sales Management trägt nun zu einem besseren Verständnis dieser Thematik bei. Die Ergebnisse basieren auf einer schriftlichen Umfrage unter 199 Vertriebsmanagern in Japanischen Unternehmen. In einem ersten Schritt wurde der bereits durch andere Studien belegte Zusammenhang zwischen der Innovationsbereitschaft im Vertrieb und dem Vertriebs Erfolg bestätigt. Im Hauptteil der Studie wurde dann untersucht, wie sich konventionelle verhaltens- und ergebnisbezogene Steuerungssysteme sowie wissensbasierte Steuerung auf die Innovationsbereitschaft im Vertrieb auswirken.

Es lassen sich zwei zentrale Ergebnisse der Untersuchung festhalten. Zunächst zeigt die empirische Analyse, dass die Innovationsbereitschaft im Vertrieb durch verhaltens- und wissensbasierte Steuerungssysteme deutlich verbessert wird. Gleichzeitig ließ sich weder ein signifikant positiver noch ein negativer Einfluss von ergebnisbezogener Steuerung feststellen. Dies deutet darauf hin, dass Vertriebsabteilungen insbesondere dann innovativ sind, wenn die Mitarbeiter basierend auf ihrem Verhalten und Wissen und nicht ausschließlich anhand ihres Verkaufserfolges bewertet und vergütet werden. Bei verhaltensbasierten Steuerungssystemen wird die Leistung des einzelnen Mitarbeiters ausgehend von dessen Einsatz (z.B. Fähigkeiten, Produktwissen, Handlungen und Verkaufsstrategien) bewertet. Dadurch

kann für die Vertriebsmitarbeiter ein Anreiz entstehen, über ihre Verkaufsaktivitäten nachzudenken und neue Ansätze für die Lösung von Kundenproblemen zu entwickeln. Außerdem haben Vertriebsmitarbeiter und Manager mehr Zeit, ihre Verkaufsaktivitäten genauer zu planen und Informationen über ihre Kunden zu sammeln.

Als zweites Ergebnis wurde gezeigt, dass wissensbasierte Steuerung die Innovationsbereitschaft im Vertrieb fördert. Es muss dabei beachtet werden, dass wissensbasierte Steuerung nicht gleichbedeutend mit der Steuerung von Fähigkeiten ist. Ersteres zielt darauf ab, Vertriebsmitarbeiter bei der Entwicklung von übertragbarem Wissen zu unterstützen. Letzteres bezieht sich auf die Verbesserung der Fähigkeiten und Fachkenntnisse. Ein Steuerungssystem mit der Verbreitung von Wissen als Primärziel erhöht die Innovationsbereitschaft im Vertrieb, da es die Verbreitung und die gemeinsame Benutzung von Wissen fördert und belohnt.

Aus den Ergebnissen der vorgestellten Studie lassen sich verschiedene Implikationen für die Praxis ableiten. Zunächst kann Innovationsbereitschaft nicht nur in der Forschung und Entwicklung, sondern auch in Vertriebsabteilungen ein zentraler Treiber für die Etablierung eines Wettbewerbsvorteils sein. Das Vertriebsmanagement kann die Leistung der Abteilung möglicherweise verbessern, indem die Flexibilität und der Wille, neue Ansätze zur Lösung von Problemen zu entwickeln, gefördert werden.

Als zweiter Punkt ist festzuhalten, dass Vertriebsmanager für die Förderung von Innovationsbereitschaft im Vertrieb ein Steuerungssystem entwickeln müssen, das wissensbasierte mit verhaltensbezogenen Steuerungselementen kombiniert. Dabei sollte insbesondere berücksichtigt werden, dass eine wissensbasierte Steuerung die Innovationsbereitschaft in Vertriebsabteilungen stärker fördert als verhaltensbasierte Kontrollmechanismen. Vertriebsmanager müssen deshalb Prozesse zur Kontrolle, Steuerung, Bewertung und Vergütung von Vertriebsmitarbeitern etablieren, die neue, werthaltige Verkaufsmethoden oder Ansätze entwickeln und diese mit anderen Mitarbeitern im Vertrieb teilen.

Eine dritte Implikation bezieht sich auf die Ausgestaltung eines prozessbasierten Steuerungssystems. Vertriebsmanager müssen dabei die Unterschiede zwischen drei Typen der Prozesskontrolle würdigen: handlungs-, fähigkeits- und wissens-

basierte Steuerung. Handlungssteuerung bezieht sich auf die Verkaufsaktivitäten wohingegen die Steuerung von Fähigkeiten auf das Verkaufsgeschick abhebt. Bei der Steuerung von Wissen geht es um das kodifizierte und übertragbare Wissen. Die endgültige Kombination der Steuerungssysteme wird letztlich von der Art des Geschäftsumfeldes und der Unternehmensstrategie abhängen.

Schließlich können Systeme zum Wissensmanagement nötig sein, um kodifiziertes Wissen (z.B. Verkaufsangebote) zu verwalten, das innerhalb der Abteilung geteilt werden soll. Dabei ist für Vertriebsmanager wichtig, Informationen und Wissen darüber zu verwalten, wer mit seinem Know-How zum Erfolg der Abteilung beiträgt. Vertriebsinformationssysteme, die auf Wissensmanagement basieren, spielen bei dem Aufbau eines wissensbasierten Vertriebssteuerungssystems eine wichtige Rolle.

## **Wie wichtig ist die Ausgestaltung von internen Verkaufswettbewerben?**

**Noah Lim, Michael J. Ahearne, Sung H. Ham, "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?", *Journal of Marketing Research* 46, June 2009, 356-371.**

Etwa 90% der Unternehmen, die einen Außendienst haben, setzen regelmäßig sogenannte interne Verkaufswettbewerbe ein. Ein interner Verkaufswettbewerb ist ein Wettbewerb für Vertriebsmitarbeiter, der zur kurzfristigen Verkaufssteigerung konzipiert ist. Bei einem Verkaufswettbewerb gewinnt in der Regel derjenige, der innerhalb eines bestimmten Zeitraums die meisten Verkäufe abgeschlossen hat. Von entscheidendem Interesse ist die Klärung der Frage, ob die Anzahl der Gewinner und die Verteilung des Gesamtgewinns einen Einfluss auf die Verkaufsanstrengungen der Vertriebsmitarbeiter haben.

Genau diese Fragen wollen die Autoren Lim, Ahearne und Ham anhand von zwei Experimenten in ihrer Studie "Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter?", erschienen im *Journal of Marketing Research*, beantworten. Dafür untersuchen sie zunächst, welchen Einfluss folgende drei Wettbewerbsformen auf die Bemühungen der Vertriebsmitarbeiter haben: der Ein-Gewinner-Wettbewerb, bei dem nur der beste Vertriebsmitarbeiter eine bestimmte Preis- oder Sachprämie gewinnt; ein Gruppenwettbewerb, bei dem mehrere Teilnehmer jeweils die

gleichwertige Prämie erhalten; ein Ranglisten-Wettbewerb, bei dem aus einer bestimmten Anzahl an Gewinnern derjenige mit der besseren Leistung eine höherwertigere Prämie bekommt.

Die Autoren beantworten die Frage nach der optimalen Prämienausgestaltung indem sie die drei weiter oben genannten Wettbewerbsformen in verschiedenen Vertriebsgruppen miteinander vergleichen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Prämienausgestaltung eines internen Verkaufswettbewerbs tatsächlich von Bedeutung ist. Mehrere Gewinner bei einem Verkaufswettbewerb zuzulassen, erhöht die Verkaufsbemühung der Vertriebsmitarbeiter. Überraschenderweise gibt es keine signifikanten Unterschiede in den Verkaufsbemühungen zwischen einem Gruppenwettbewerb, bei dem eine Gruppe jeweils die gleiche Prämie erhält, oder einem Ranglisten-Wettbewerb, bei dem eine bestimmte Anzahl an Gewinnern mit besserer Leistung eine höherwertige Prämie bekommt. Bisher waren Forscher davon ausgegangen, dass ein Ranglisten-Wettbewerb die Vertriebsmitarbeiter noch mehr zu Höchstleistungen motiviert als der Gruppenwettbewerb. Gründe, warum der Gruppenwettbewerb so gut abgeschnitten hat, sehen die Autoren zum einen darin, dass mehr Teilnehmern das Gefühl gegeben wird, ein Gewinner zu sein. Die Moral derjenigen Teilnehmer, die sonst nicht zu den Top-Gewinnern gehören, kann somit gesteigert werden. Darüber hinaus entspricht der Gruppengedanke der bereits in Unternehmen verankerten Teamarbeit. Dabei kommt gerade der guten Zusammenarbeit und Kooperationen eine große Bedeutung zu. Ein durch den Ranglisten-Wettbewerb verursachter Wettbewerb zwischen Teamkollegen und ein „gewinnen um jeden Preis“ womöglich auf Kosten der Kollegen, wäre schädlich für die Teamarbeit. Der Gruppenwettbewerb hingegen schafft gerade diesbezüglich eine besonders gute Atmosphäre für das kooperative Unternehmensumfeld.

Für das Management ist die Tatsache, dass Gruppenwettbewerbe nicht schlechter als Ranglisten-Wettbewerbe sind, eine besonders wichtige Information. Lediglich über die Anzahl der Gewinner und die Höhe der Prämie, die ja für alle gleich ist, muss entschieden werden. Die Prämienausgestaltung bei Gruppenwettbewerben ist weniger komplex als beim Ranglisten-Wettbewerb. Die letztendliche Berechnung der optimalen Anzahl von Gewinnern und der Höhe der Prämie basiert auf einem Trade-off zwischen der Wahrscheinlichkeit des Wettbewerbsieges und dem Aufwand durch die Verkaufsbemühung der Teilnehmer für die jeweilige Wettbewerbsform. Für die

genaue Berechnung der optimalen Prämienausgestaltung verweisen die Autoren auf die Internetseite [www.marketingpower.com/jmrjune09](http://www.marketingpower.com/jmrjune09).

## **Welchen Einfluss haben interne Wettbewerbe auf die Kundenorientierung von Vertriebsmitarbeitern?**

**F. Juliet Pujol and John F. Tanner, Jr., “The Impact of Contests on Salespeople’s Customer Orientation: An Application of Tournament Theory“, *Journal of Personal Selling and Sales Management* 30 (1), Winter 2010, 33-44.**

Langfristige und starke Kundenbeziehungen sind nach wie vor von großer Bedeutung. Wenn nur noch geringe Qualitätsunterschiede zwischen den Produkten verschiedener Unternehmen festzustellen sind, entscheiden oftmals Faktoren wie zum Beispiel die Kundenbeziehung mit dem Unternehmen über Kauf oder Nichtkauf eines Produktes. Die Kundenzufriedenheit sowie zwischenmenschliche Prozesse wie beispielsweise die Qualität der Beratung, die Rücksichtnahme auf Kundenwünsche oder das Vertrauen zu Vertriebsmitarbeitern beeinflussen dabei die Qualität der Kundenbeziehung maßgeblich und können für die Kaufentscheidung wichtiger sein als die Produktattribute selbst. Auch sollten Vertriebsmitarbeiter akkurate Produktbeschreibungen liefern können und möglichst keinen Druck auf die Kunden ausüben. Die hier beschriebene Kundenorientierung spielt bei Unternehmen eine wichtige Rolle, um langfristige Beziehungen zum Kunden aufbauen zu können.

Pujol und Tanner weisen allerdings in dem Artikel “The Impact of Contests on Salespeople’s Customer Orientation: An Application of Tournament Theory“, welcher im *Journal of Personal Selling and Sales Management* erschienen ist, darauf hin, dass unternehmensinterne Wettbewerbe um die besten Verkaufszahlen zu einem Rückgang der Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter führen können. Das Problem ist oftmals, dass bei einem internen Verkaufswettbewerb die Vertriebsmitarbeiter motiviert werden, kurzfristige Erfolge auch auf Kosten langfristiger Unternehmensziele zu erreichen. Das Verhalten der Vertriebsmitarbeiter dem Kunden gegenüber kann sich nunmehr dahingehend ändern, dass sie ohne Rücksicht auf Kundenwünsche und langfristige Kundenbeziehungen agieren. Darüber hinaus kann es vorkommen, dass Kunden Produkte aufgedrängt werden, die ihre Bedürfnisse nicht optimal befriedigen.

Oftmals ahnen Vertriebsmitarbeiter schon vorab, dass ein interner Verkaufswettbewerb bevorsteht. Daher kann das geschilderte Vorgehen der Mitarbeiter auch schon vor einem anstehenden Wettbewerb beobachtet werden. Um im Wettbewerbszeitraum mehr zu verkaufen, drücken die Vertriebsmitarbeiter einfach im Vorfeld die Verkaufszahlen. Damit geht wiederum einher, dass in dieser Zeit kundenfreundliches Verhalten wie z.B. das Eingehen auf Kundenwünsche oder das Anbieten kundengeeigneter Produkte vernachlässigt werden.

Es gibt bislang noch keine Studien, die den negativen Einfluss von internen Verkaufswettbewerben auf das Verhalten von Vertriebsmitarbeitern empirisch untersucht haben. Ziel der vorliegenden Studie ist es, diesen Nachweis zu erbringen. Die Autoren konzentrieren sich dabei auf einen eventuellen Rückgang der Kundenorientierung bei den Vertriebsmitarbeitern, der mit bestimmten internen Verkaufswettbewerben einhergehen kann. Sie leiten ihre Hypothesen auf Basis der Tournament-Theorie ab. Diese trägt zum Verständnis bei, wie Vertriebsmitarbeiter Entscheidungen treffen, wenn sie mit monetären Anreizen und Aufstiegschancen konfrontiert werden. Die aus den Experimenten gewonnenen Ergebnisse werden nun im Folgenden beschrieben.

Zunächst überprüfen die Autoren den Ansatz, inwieweit die Häufigkeit von internen Wettbewerben einen negativen Einfluss auf die Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter hat. Häufige Wettbewerbe, die einmal pro Quartal angesetzt werden, können dazu führen, dass sich die Vertriebsmitarbeiter unter dem Druck des Wettbewerbs primär auf gute Zahlen und nicht auf den Kunden konzentrieren. Vor allem bei einer Überlagerung von internem Wettbewerb um Verkaufs- und Absatzzahlen mit bereits bestehenden monetären Anreizsystemen kann es vorkommen, dass sich Vertriebsmitarbeiter weniger Zeit für Kunden nehmen oder Angebote nur unsorgfältig vorbereiten, um die verschiedenen Wettbewerbsvorgaben zu erfüllen und Wettbewerbe zu gewinnen. Mit einem Anstieg der Anzahl von internen Wettbewerben geht somit ein Abnehmen der Kundenorientierung einher.

Als nächstes untersuchen die Autoren, inwiefern das Format des Wettbewerbs eine entscheidende Rolle für die Kundenbeziehung spielen kann. Verkaufswettbewerbe können in Teams oder als Einzelwettbewerb stattfinden. Die hier durchgeführte Erhebung kommt zu dem Ergebnis, dass bei einem Einzelwettbewerb die Bereitschaft zur Kooperation und gegenseitiger Hilfe stark abnimmt und zu einer

„Gewinnen um jeden Preis“-Mentalität führen kann. Viele Manager sind sich bereits darüber im Klaren, dass Teamwork insbesondere im Sales-Bereich eine wichtige Rolle spielt und gerade Einzelwettbewerbe kontraproduktiv sein können. Da in den meisten Unternehmen eine Kultur der Kundenorientierung bereits einen hohen Stellenwert hat, kann ein Gruppenwettbewerb zusätzlich ein gewisses Maß an Selbstregulung und Unterstützung zwischen den Kollegen eines Teams gemäß der unternehmensinternen Normen und Werte schaffen.

Eine weitere Frage, die sich Manager bei der Planung und Durchführung eines Verkaufswettbewerbs stellen müssen, ist die nach dem Budget. Hier kann entweder ein Budget mit einer Obergrenze (geschlossenes Budget) oder ein offenes Budget verwendet werden. Bei einem geschlossenen Budget gibt es eine begrenzte Anzahl von Gewinnern, die anhand eines Rankings ausgewählt und für ihre Leistungen belohnt werden. Allerdings kann diese Methode zu unethischem Verhalten bei den Vertriebsmitarbeitern führen, denn, um Prämien zu erhalten, müssen sie besser sein als ihre Kollegen. Dahingegen gewinnt beim offenen Budgetsystem jeder Vertriebsmitarbeiter, der vorher festgelegte Ziele und Vorgaben erfüllt. Ein Nachteil in finanzieller Hinsicht kann hier für die Geschäftsleitung entstehen, wenn viele Vertriebsmitarbeiter ihre Vorgaben erreichen. In Verbindung mit der Frage, wie viele Gewinner es pro Verkaufswettbewerb gibt, kommen die Autoren zu folgenden Ergebnissen: Unternehmen sollen sich dann für ein geschlossenes Budget entscheiden, wenn sie mehr als 10% der Gesamtteilnehmerzahl als Gewinner zulassen. Ein offenes Budget sollte dann eingesetzt werden, wenn weniger als 10% der Teilnehmer gewinnen.

Die Autoren empfehlen Managern, interne Verkaufswettbewerbe nur gelegentlich durchzuführen. Dies hat zwei Vorteile: zum einen sind die Vertriebsmitarbeiter motivierter, zum anderen riskieren Unternehmer nicht, die Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter durch die Konzentration auf interne Wettbewerbe zu gefährden. Zudem raten die Autoren, Wettbewerbe im Teamformat durchzuführen, denn dies kann nicht nur in gesteigerter Motivation, sondern genereller Leistungssteigerung resultieren, da unterschiedliche, individuelle Vertriebsmitarbeiter zusammenarbeiten.

## Leistungsverbesserung durch Einigkeit über delegierte Autonomie und Entscheidungskompetenz in Vertriebsteams

Ahearne, M., MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., Mathieu, J.E. und Lam, S.K., "The Role of Consensus in Sales Team Performance", Journal of Marketing Research, 2010, 47 (3), 458-469.

In den vergangenen 15 Jahren haben viele Unternehmen ihre Vertriebsorganisation umstrukturiert und verfolgen nun einen teambasierten Vertriebsansatz, der das auf individuellen Handelsvertretern aufbauende traditionelle Vertriebsmodell ersetzt. Diese neuen Modelle tragen zu besser koordinierten Strategien bei, erhöhen das Cross-Selling und führen zu besseren Lösungen für die Kunden. Obwohl teambasierte Ansätze von der Wirtschaft schnell adaptiert wurden und rasch eine weite Verbreitung im Vertrieb und Kundenservice fanden, gibt es bisher nur wenige Untersuchungen dazu, wie sich der Wirkungsgrad von Vertriebsteams steigern lässt. Zur Verbesserung der Leistung und Effektivität von individuellen Vertriebsmitarbeitern liegen hingegen umfangreiche Studien vor. Einige der Forschungsergebnisse aus diesem Bereich, wie der positive Zusammenhang zwischen Verkaufsbemühungen und Vertriebs Erfolg, lassen sich vermutlich auch auf das Teamlevel übertragen. Generelle Aussagen darüber, welche Erkenntnisse sich übertragen lassen sind allerdings bisher nicht möglich, da sich in der Literatur kaum Ansätze finden, die die spezifischen Eigenschaften von Teams berücksichtigen.

Die in Teams bestehende gegenseitige Abhängigkeit fördert eine gleichmäßigere Verteilung der Arbeit, des Informationsaustausches und der gegenseitigen Motivation. Dadurch sind Teams in der Lage, potentiell bessere Leistungen zu erbringen als eine gleichgroße Anzahl autonomer Kollegen. Dies muss allerdings nicht zwingend der Fall sein, da zwischenmenschliche Konflikte, Kommunikationsprobleme und hoher Organisationsaufwand diesem Leistungspotential entgegenstehen. Es ist deshalb wichtig, die einzelnen Faktoren genauer zu verstehen, die die Leistung von Vertriebsteams beeinflussen. Dabei besteht die Schwierigkeit darin, dass der Output des Teams eine komplexe Funktion verschiedener Inputs, Prozesse und sich entwickelnder kognitiver und emotionaler Zustände ist. Diese Faktoren unterliegen darüber hinaus noch potentiell unterschiedlichen Wahrnehmungen der Teammitglieder. Fehlende Übereinstimmung in diesen Bereichen kann deshalb zu Problemen führen bzw. Probleme verstärken wohingegen eine einheitliche Wahrnehmung Problemen vorbeugen kann.

Ahearne, MacKenzie, Podsakoff, Mathieu und Lam überprüfen in ihrer Studie “The Role of Consensus in Sales Team Performance”, im Journal of Marketing Research erschienen, auf Grundlage von Unternehmensberichten sowie Interviews mit 185 Vertriebsteams in der Pharmaindustrie eine Reihe an Hypothesen zum moderierenden Effekt von Teamkonsens auf die Determinanten der Vertriebssteampformance. Die Ergebnisse zeigen, dass die Qualität des zwischenmenschlichen Klimas und ein Führungsverhalten, welches den Mitarbeitern Verantwortung überträgt, die Leistung von Vertriebsteams verbessern kann, da innerhalb des Teams die Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit gefördert wird. Die positive Beurteilung des eigenen Leistungsvermögens fördert die Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams und trägt zu einer höheren individuellen Anstrengung bei, was sich letztendlich in einer besseren Leistung niederschlägt. Darüber hinaus ist der positive Einfluss des Führungsverhaltens auf die Leistung des Teams stärker, wenn die Mitglieder des Teams bezüglich dem Grad der gewährten Autonomie und Entscheidungskompetenz sowie der Qualität des zwischenmenschlichen Klimas gleicher Meinung sind. Wenn andererseits innerhalb des Teams Uneinigkeit darüber herrscht inwiefern Entscheidungskompetenz delegiert wurde, ist die Verbesserung durch einen auf Eigenverantwortung der Mitarbeiter aufbauenden Führungsstil geringer. Ähnliche Zusammenhänge gelten im Übrigen auch für die übereinstimmende Wahrnehmung des zwischenmenschlichen Klimas. Teams können die delegierte Autonomie und Entscheidungskompetenz besser nutzen, wenn sich die Mitglieder eines Teams darüber einig sind, wie Konflikte innerhalb des Teams gelöst werden, wie sich die dabei entwickelnden Emotionen handhaben lassen und wie sie sich gegenseitig motivieren können.

Die Ergebnisse dieser Studie sind für die erfolgreiche Umsetzung teambasierter Vertriebsansätze von bedeutender praktischer Relevanz. Zunächst zeigt die Untersuchung, dass die einheitliche Wahrnehmung des zwischenmenschlichen Klimas ein wichtiger Faktor ist, um die Vorteile der Übertragung von Verantwortung an Mitglieder des Vertriebsteams zu realisieren. Wenn Teammitglieder sich nicht gegenseitig motivieren und ihre Konflikte einvernehmlich lösen können, wird mehr Autonomie und Entscheidungsfreiheit eher nicht zu besseren Ergebnissen führen und möglicherweise sogar das Gegenteil bewirken. Manager sollten deshalb bestrebt sein, ein gutes zwischenmenschliches Klima in ihren Teams zu fördern. Vier

mögliche Ansatzpunkte um dies zu erreichen sind (1) die Einflussfaktoren von Konflikten zu identifizieren, (2) Regeln für kooperative statt konkurrenzbetonte Konfliktlösung zu entwickeln, (3) die Bedeutung von Feedback für Teammitglieder bezüglich des Teamerfolgs zu erkennen und (4) aktive Teamentwicklung zu nutzen, um effektive Maßnahmen zu entwickeln, die die Emotionen von Teammitgliedern regulieren.

Als weiteres Ergebnis der Studie lässt sich festhalten, dass ein Führungsverhalten, welches die Übertragung von Verantwortung auf Teammitglieder betont, Leistungsvermögen, Anstrengung, Hilfsbereitschaft und Verkaufsleistung des Teams erhöht. Für Vertriebsorganisationen liegt deshalb der Schluss nahe, darüber nachzudenken, wie Manager dazu angeregt werden können, Verantwortung an ihre Mitarbeiter abzugeben. Dies kann beispielsweise erreicht werden, indem das Bewusstsein für verschiedene Formen der Abgabe von Verantwortung erhöht wird und zudem Manager geschult werden, wie sie durch ihr Verhalten ihren Mitarbeitern eine höhere Autonomie signalisieren. Im Hinblick auf die moderierenden Effekte einer einheitlichen Wahrnehmung innerhalb des Teams bezüglich der gewährten Entscheidungsfreiheit ist es darüber hinaus für Manager wichtig, sich in Anwesenheit der Teammitglieder konsistent zu verhalten und die delegierten Entscheidungsvollmachten hervorzuheben.

Schließlich hat die Interaktion zwischen der tatsächlichen Verantwortungsübertragung und der einheitlichen Wahrnehmung der gewährten Autonomie zwei Implikationen für Manager. Zunächst bedeutet die Interaktion dieser beiden Faktoren, dass ein Manager, der das wahrgenommene Leistungsvermögen (und damit letztendlich auch das Ergebnis) verbessern möchte, versuchen muss, die Einigkeit bezüglich der individuellen Entscheidungsvollmachten zu vergrößern. Als Mindestanforderung müssen Manager ihr Führungsverhalten konsistenter auf die Prinzipien Autonomie und Eigenverantwortung ausrichten und es vermeiden, Mitarbeiter unterschiedlich zu behandeln. Verschiedene Untersuchungen haben gezeigt, dass Manager diesen Anforderungen häufig nicht gerecht werden. Allerdings kann die Ursache für eine uneinheitliche Wahrnehmung von Autonomie und individueller Entscheidungskompetenz auch in seltenem (oder ungleichem) Kontakt zwischen Managern und Vertriebsmitarbeitern begründet liegen. Angesichts neuerer

Entwicklungen in vielen Unternehmen hin zu größeren Leitungsspannen und virtuellen Vertriebsbüros wäre diese Erklärung nicht überraschend.

Als zweite Implikation ist die Einrichtung von fest etablierten Besprechungen zu nennen. Diese sollten regelmäßig und in kürzeren Zeitabständen erfolgen. Dadurch kann bereits eine einheitliche Wahrnehmung der Verantwortungsübertragung gefördert werden. Allerdings ist es für Manager nicht immer zweckmäßig, eine übereinstimmende Wahrnehmung über den Grad der gewährten Entscheidungskompetenz zu fördern. Wie die Interaktion der beiden Elemente gezeigt hat, war in Teams mit einem niedrigen Level von Eigenverantwortung die Leistung schlechter, wenn über den geringen Grad der Autonomie große Einigkeit herrschte. Daher sollten Manager sich nur dann um eine erhöhte Einigkeit in ihrem Team bemühen, wenn sie wirklich vorhaben, ihren Mitarbeitern eine hohe individuelle Entscheidungskompetenz zuzugestehen.

### **Automatisierungstools werden im Vertrieb erst dann akzeptiert, wenn Vorgesetzte und Kollegen deren Adoption vorleben**

Homburg, Ch., Wieseke, J. und Kuehnl, Ch., “Social influence on salespeople’s adoption of sales technology: a multilevel analysis”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2010, 38 (2), 159-168.

Die Rolle der Vertriebsmitarbeiter hat sich in den letzten Jahren aufgrund der stärkeren weltweiten Vernetzung von Unternehmen und Kunden, technologischen Erneuerungen und einer allgegenwärtigen Datenflut drastisch gewandelt. Um das omnipräsente Unternehmensziel zu erreichen, Kundenwünsche besser und schneller als die Konkurrenz zu verstehen, statten Vertriebsmanager ihre Mitarbeiter zunehmend mit automatisierten Anwendungen für den Außen- und Innendienst aus. Diese sind die so genannten Sales Force Automation- kurz SFA-Tools beziehungsweise Vertriebsanwendungen.

Sales Force Automation-Tools sind Softwareanwendungen, die im Vertrieb – oftmals im Rahmen von Customer Relationship Management – Einsatz finden. Dabei wird das Ziel verfolgt, die Vertriebsprozesse zu vereinfachen, zu standardisieren und zu beschleunigen, indem Vertriebsmitarbeiter jederzeit auf kundenbezogene Daten zugreifen können. Vertriebsmanager erhoffen sich von diesen technischen Errungenschaften eine Steigerung der Effizienz ihrer Mitarbeiter im Vertrieb, um

somit ihre eigenen Umsatzziele realisieren zu können. Aus diesem Grund wenden Manager enorme finanzielle Mittel für die Automatisierung ihrer Vertriebsmannschaft auf. Demgegenüber stehen allerdings Flopraten derartiger Automatisierungsprojekte, die von 55 % bis zu 75 % reichen.

Der Hauptgrund für derart hohe Flopraten wird in der mangelnden Adoption der Vertriebstechnologien durch die Vertriebsmitarbeiter gesehen. Frühere Studien, die sich der Untersuchung der hierfür verantwortlichen Einflussfaktoren gewidmet haben, konzentrierten sich vorrangig auf Besonderheiten der jeweiligen neuen Technologie, wie etwa die Benutzerfreundlichkeit, die wahrgenommene Nützlichkeit und die Bereitstellung adäquater Schulungsmaßnahmen. Jedoch widmeten sich nur wenige Forschungsarbeiten der Untersuchung des sozialen Umfeldes als mögliche Ursache für die niedrige Adoptionsrate neuer Technologien im Vertrieb. Hinzu kommt, dass die Studien, die diesen Sachverhalt berücksichtigen, zumeist lediglich auf Informationen von Vertriebsmitarbeitern und somit deren persönlicher Wahrnehmung basierten.

Homburg, Wieseke und Kuehnl widmen sich daher in ihrer Studie "Social influence on salespeople's adoption of sales technology: a multilevel analysis", die sie im Journal of the Academy of Marketing Science veröffentlicht haben, der Untersuchung dieses Sachverhaltes auf einer Datengrundlage von jeweils drei Hierarchie-Stufen eines Unternehmens aus der Tourismusbranche. Die Autoren zeigen, dass Vertriebsmitarbeiter insbesondere dann zum Einsatz technischer Neuerungen motiviert werden können, wenn die Nutzung der Technologie von den Vorgesetzten auch vorgelebt wird. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Studie, dass dieser Effekt sogar dann auftritt, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzter eine weniger intensive Beziehung pflegen, wie dies oftmals zwischen einem Vertriebsmitarbeiter und einem Regionalleiter der Fall ist. Das bedeutet also, dass auch übergeordnete Regionalleiter durch die eigene Adoption einer technischen Neuerung einen Beitrag zur erfolgreichen Einführung dieser Technologie leisten können. Darüber hinaus identifizieren die Autoren die wahrgenommene Nützlichkeit als eine der Kerneinflussgrößen für die Adoption neuer Technologien. Sie zeigen, dass der Einfluss dieser Variable sowie der Einfluss der Benutzerfreundlichkeit mit steigender Hierarchie-Ebene zunehmen.

Aus den wissenschaftlichen Erkenntnissen dieser Studie lässt sich eine Reihe von Implikationen für die Praxis ableiten. So sollten Manager unbedingt den „unbewussten“ Einfluss von Entscheidungen anderer auf das eigene Verhalten und auf das Verhalten ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Da eben sowohl Vorgesetzte als auch Kollegen einen erheblichen Einfluss auf das Adoptionsverhalten gegenüber neuen Vertriebstechnologien von Mitarbeitern haben, sollten Manager darauf achten, dass neue Tools auf allen hierarchischen Ebenen genutzt und geschätzt werden. So sollte nicht nur auf das Verhalten der Mitarbeiter, sondern auch auf das ihrer Vorgesetzten geachtet werden.

Die höchstmögliche Adoptionsrate kann insbesondere dann erzielt werden, wenn alle Führungskräfte hinter dem Einsatz der Technologie stehen. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass Vorgesetzte und Manager von den Vorteilen, die durch die Nutzung neuester Automatisierungstools generiert werden können, überzeugt sind. Zudem wurde nachgewiesen, dass Maßnahmen, die die Adoption von Vertriebstechnologien bei Vertriebsmitarbeitern fördern, auch für Vorgesetzte nützlich sein können.

Eine weitere Handlungsempfehlung resultiert aus der Erkenntnis, dass die wahrgenommene Nützlichkeit sowie die Benutzerfreundlichkeit einen stärkeren Einfluss auf Ebene der Vertriebsmanager und Regionalleiter als auf Ebene der üblicherweise untersuchten Vertriebsmannschaft ausüben. Daher sollten Verkäufer von Vertriebstechnologien auch Vorgesetzte gleichermaßen wie Vertriebsmitarbeiter von der Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit ihrer Automatisierungstools überzeugen.

## **Ein Special Issue im Special Issue: Technology meets Business-to-Consumer Selling**

**Special Issue: Technology and Business-to-Consumer Selling**, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2010, 30(2).

Business-to-Consumer Selling, also der Verkauf an Endkunden, wird immer komplexer. Der Markt ist einem kontinuierlichen Wandel unterworfen und die technologische Revolution treibt diese Entwicklung voran. Interaktive digitale Medien halten auch hier Einzug auf allen Ebenen: Die Interaktion zwischen Verkäufer und

Kunde, unternehmensinterne Prozesse und Konsumenten selbst sind gleichermaßen betroffen. Das Journal of Personal Selling & Sales Management widmet dem Thema dementsprechend ein Special Issue.

Arun Sharma und Jagdish N. Sheth widmen sich mit “A Framework of Technology Mediation in Consumer Selling: Implications for Firms and Sales Management“ der vermittelnden Rolle von Technologie in der Interaktion zwischen Verkäufer und Kunden. Es ist intuitiv, dass einige Technologien die Interaktion zwischen den beiden Akteuren verbessern, während andere Technologien zu einer schlechteren Interaktion führen. Die Autoren versuchen daher, diese Beziehung zu erklären. Sie entwickeln einen Bezugsrahmen, um Firmen bei der Identifikation von Technologien zur Verbesserung der Interaktion zwischen Verkäufer und Kunden zu helfen. Die Autoren diskutieren dabei drei Kernthemen: (1) Welche Technologien sollten für welche Art Verkaufsinteraktion genutzt werden?, (2) Welchen Einfluss hat Technologie im Verkaufsprozess auf die Salesforce? und (3) Welche Änderungen ergeben sich in den Funktionen des Vertriebspersonals aufgrund der erweiterten technologischen Möglichkeiten in der Verkaufsinteraktion?

Im Ergebnis sollten Verkaufstechnologien (VT), bevor sie zum Einsatz gebracht werden, unter dem Gesichtspunkt eines möglichen Widerstandes sowohl des Vertriebspersonals als auch der Kunden evaluiert werden. So sollten beispielsweise Technologien wie die so genannten Voice Response Units – Systeme, die automatisiert mit Anrufern z. B. über die Eingabe von Zahlen auf der Tastatur kommunizieren –ausschließlich im Back Office genutzt werden. Denn dort sind sie für den Kunden nicht sichtbar. Gleiches gilt für Werbe-E-Mails, die eher vom Vertriebspersonal akzeptiert werden. Hingegen sollten solche Technologien, die sowohl von Kunden als auch vom Vertriebspersonal präferiert werden (wie zum Beispiel Produktspezifikationen im Internet oder Auftragsabwicklungstechnologien), von Unternehmen verstärkt eingesetzt werden. Technologien, die Informationen für den Konsumenten bereitstellen, für das Vertriebspersonal aber nicht zu gebrauchen sind (beispielsweise Produktrezensionen), sollten von Unternehmen im Multichannel-Marketing benutzt werden.

Eine weitere Implikation bezieht sich auf das Vertriebspersonal. Digitale Medien versetzen Verkäufer in die Lage, Konsumenten weltweit zu erreichen. Weiterhin erleichtert der Einsatz von Technologie den Verkauf von Produkten mit geringen

Margen und macht zudem das Vertriebspersonal zu Kundenexperten, die bei der Findung der bestmöglichen Lösung für ihre jeweiligen Bedürfnisse behilflich sind. Dementsprechend wird sich auch die Bezahlung des Vertriebspersonals in Zukunft stärker an der Zufriedenheit der Kunden orientieren können.

Die augenscheinlichen Vorteile führen dazu, dass viele Firmen in VT investieren, um die Arbeit ihres Vertriebspersonals effektiver und effizienter zu machen. In vielen Fällen bleibt die Rendite für diese Investitionen jedoch hinter den Erwartungen zurück, was teilweise auf die Nicht-Nutzung der Technologien durch die Verkäufer zurückzuführen ist. Studien haben gezeigt, dass individuelle Faktoren wie das Alter oder die Erfahrung des Vertriebsmitarbeiters sowie der von ihm wahrgenommene Nutzen der VT einen Einfluss auf seine Anwendung der Systeme hat. Ein bislang noch nicht hinreichend untersuchter Faktor ist der Einfluss des sozialen Kontexts des Verkäufers auf seine Nutzung der VT. Aufbauend auf Banduras „Theorie des sozialen Lernens“ untersuchen Onyemah, Swain und Hanna mit ihrer Studie „A Social Learning Perspective on Sales Technology Usage: Preliminary Evidence from an Emerging Economy“ daher, inwiefern Informationen aus dem sozialen Kontext des Vertriebsmitarbeiters (z.B. Beobachtungen des Verhaltens seiner Kollegen) die Nutzung von VT beeinflussen. Die Autoren gewinnen die Daten zur Untersuchung von Mitarbeitern einer großen Bank in Nigeria.

Die Ergebnisse der Studie haben einige kritische Implikationen für die Nutzung von VT in Unternehmen. Vertriebsmitarbeiter lernen aktiv von ihrer sozialen Umgebung. Das bedeutet, dass die Nutzung von VT durch das wahrgenommene Verhalten von sozialen Akteuren beeinflusst wird. Unternehmen, die die Nutzung von VT ausweiten wollen, sollten folgende Dinge beachten:

Zunächst ist es wichtig, Technologien nicht nur im Unternehmen einzuführen, sondern gleichzeitig auch für eine Kommunikation der Vertriebsmitarbeiter untereinander durch die neue Technologie zu sorgen. Dieser Prozess wird als top-down bezeichnet. Vertriebsmanager sollten ihr Know-How im Umgang mit der Technologie demonstrieren und diese in der Interaktion mit Mitarbeitern anwenden. So könnten Manager beispielsweise von den Mitarbeitern verlangen, ihren Report statt in mündlicher oder schriftlicher Form durch ein Update der erforderlichen Informationen in der jeweiligen VT abzugeben.

Bei der Veröffentlichung von Vertriebsergebnissen sollten Manager darüber hinaus die Vertriebsmitarbeiter, die die VT nutzen, lobend erwähnen. Zusätzlich sollten die Vorgesetzten auf Wettbewerber hinweisen, die die VT zum Einsatz bringen. All dies stellt für das Vertriebspersonal zusätzliche Informationen im Zuge des sozialen Lernens sowie eine kompetitive Motivation dar und führt letztlich dazu, dass die VT einen höheren Nutzungsgrad unter den Vertriebsmitarbeitern erfährt. Mitarbeiter, die erkennen, dass andere (Vorgesetzte, Kollegen, Wettbewerber) die VT nutzen, sind eher bereit, auch auf die VT umzusteigen als diejenigen, die solche Informationen aus der sozialen Umwelt nicht erhalten.

So wichtig die unternehmensinterne Kommunikation auch ist, die Schnittstelle zum Kunden ist die umsatzrelevante. Gerade der Direktverkauf ist traditionell ein Bereich, der stark personenorientiert ist und für den Aufbau von persönlichen Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer steht. Während Technologie für eine höhere Produktivität der Verkäufer sorgen kann, besteht durchaus die Gefahr, dass der Einsatz von Technologie die sogenannte „High-Touch“-Tradition in dieser Branche gefährdet. Verkaufstechnologien (VT) beinhalten beispielsweise Sales Force Automation (SFA), Kundenbeziehungsmanagementtechnologien und neue Medien wie soziale Netzwerke im Internet und mobile Technologien. Der Wettbewerbsdruck, auf die Anforderungen der so genannten „Net Generation“ zu reagieren, zwingt die Unternehmen, die richtige Balance zwischen High-Tech und High-Touch zu finden.

Ziel einer weiteren Studie, nämlich der von Ferrell und Kollegen ist es, zu verstehen, wie Direktverkaufsunternehmen Technologie nutzen, um der Beziehung zwischen Verkaufsrepräsentanten und Kunden beiderseits gerecht zu werden. Die Autoren untersuchen dabei sowohl die Beziehung zwischen Unternehmen und Verkaufsrepräsentanten, zwischen Verkaufsrepräsentanten und Kunden sowie zwischen Unternehmen und Kunden. Ferrell et al. nutzen für ihre Analyse die Ergebnisse aus offenen Interviews mit Führungskräften aus kleinen und großen Direktverkaufsunternehmen.

Die Ergebnisse von “An Assessment of the Use of Technology in the Direct Selling Industry“ zeigen, dass Technologie zu einer treibenden Kraft im Bereich des Direktverkaufs geworden ist. Technologie kann genutzt werden, um Kosten zu reduzieren, die Effizienz zu steigern und Aktivitäten der Lieferkette wie Bestellungen

oder Lieferungen zu vereinfachen. Technologie wird dabei für die Kommunikation in allen drei oben genannten Beziehungen verwendet.

David E. Fleming und Andrew B. Artis knüpfen mit “Measuring Corporate Affinity for Technology: A Scale for Customers and Employees” an den gleichen Ebenen wie Ferrell und Kollegen an. Zur Veranschaulichung wählen sie Selbstbedienungstechnologien, die dazu dienen, den Konsumenten in die Wertschöpfung mit einzubeziehen und somit eine größere Akzeptanz und Zufriedenheit beim Kunden zu schaffen. Diese Technologien beinhalten eine große Bandbreite von Innovationen, die dem Konsumenten eine größere Kontrolle über Design und Konsum von Gütern und Dienstleistungen geben, wie zum Beispiel Self-Service im Online-Banking oder Selbstbedienung bei Getränken im Fast-Food Restaurant. Kurzfristig senken Selbstbedienungs-technologien die Kosten pro Transaktion; langfristig können sie die Kundenloyalität stärken. Die Forschung hat jedoch auch gezeigt, dass diese Technologien die Wahrnehmung eines Unternehmens durch den Kunden negativ beeinflussen können. Daher müssen Manager die Einstellung sowohl der Kunden als auch ihrer Mitarbeiter gegenüber diesen Technologien messen, um den richtigen Mix aus Technologie und persönlicher Interaktion zu finden. Manager brauchen also ein Instrument, mit dem sie die Technologieaffinität von Kunden und Angestellten messen können. Aufbauend auf den Ergebnissen von drei Studien entwickeln Fleming und Artis im vorliegenden Artikel daher eine Skala, die genau diese Affinität messbar machen soll.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass der Nutzungsgrad von Technologien durch den Endkonsumenten nicht nur von der Art der Technologie abhängt, sondern auch von der Präsentation der Technologie durch den Verkäufer. Weiterhin zeigen die Resultate, dass durch den Einsatz von Technologie nicht notwendigerweise neue Kunden gewonnen werden, Technologie aber eine wichtige Rolle beim Erhalt der bestehenden Kundenbasis spielt. Die von den Autoren entwickelte PCAFT-Skala (Perceived Corporate Affinity for Technology) ermöglicht die Identifikation von Diskrepanzen zwischen der vom Management wahrgenommenen Position des eigenen Unternehmens im Hinblick auf Technologieaffinität und der tatsächlichen Position. Indem Unternehmen die Wahrnehmungen ihrer Mitarbeiter hinsichtlich der Technologieaffinität messen, kann die Notwendigkeit von Trainings oder auch einer

besseren Information der Mitarbeiter über die Technologien im Unternehmen erkannt werden. Es kann deutlich werden, dass Verkäufer ihren Kunden die Nutzung der Technologie zunächst besser erklären müssen, was im Gegensatz zum Ziel der Kostenreduktion durch den Einsatz von Technologien steht. Langfristig gesehen kann eben diese Erklärung der Selbstbedienungstechnologien dazu führen, dass der Kunde sicher im Umgang mit diesen Technologien wird und somit Kosten eingespart werden.

Die bereits angesprochenen Trainings unterziehen Sarin et al. einer näheren Untersuchung in "Characteristics That Enhance Training Effectiveness in Implementing Technological Change in Sales Strategy: A Field-Based Exploratory Study".

Verkäufer sträuben sich oft gegen die Digitalisierung in ihrem Bereich. Aufgrund von Unfähigkeit, Unwilligkeit oder auch Desinteresse an der Umsetzung lehnen sie solch tiefgreifende Veränderungen oftmals ab. Die zunehmende Fokussierung auf Online-Vertriebskanäle kann von Vertriebsmitarbeitern zunächst als Verlust von Kundenkontakt und Aufträgen und langfristig als Gefahr für den eigenen Arbeitsplatz angesehen werden. Die bereits erwähnten Veränderungen in der Umwelt führen zu einem Wandel in der Beziehung zwischen Unternehmen und ihren Vertriebsmitarbeitern. Dies macht es notwendig, Trainings und Entwicklungsmöglichkeiten für das Vertriebspersonal zu überdenken. In der vorliegenden Studie untersuchen Sarin und Kollegen daher, wie bestimmte Charakteristika von Trainings die Implementierung des Wandels von Offline- hin zu Online-Vertriebskanälen durch die Vertriebsmitarbeiter beeinflussen. In diesem Kontext sollte eine erfolgreiche Implementierung schlussendlich dazu führen, dass Verkäufer Kunden dazu ermutigen, Transaktionen über das Internet statt über den persönlichen Weg auszuführen.

In ihrer Studie identifizieren die Autoren drei bislang unentdeckte Dimensionen von Trainings, die die Wahrnehmung des Vertriebspersonals hinsichtlich der Effektivität des Trainings im Kontext eines Veränderungsprozesses beeinflussen: die Rechtzeitigkeit, die formelle Struktur sowie die Freiwilligkeit des Trainings.

Entgegen der gängigen Meinung, dass Trainings informell und freiwillig sein sollten, zeigen die Autoren, dass die Formalität des Trainings einen positiven und die

Freiwilligkeit einen leicht negativen Effekt auf die wahrgenommene Effektivität des Trainings hat. Insbesondere kann eine verpflichtende Teilnahme an einem Training im Zuge der Implementierung eines Wandels ein Signal an die Vertriebsmitarbeiter sein, welches das Commitment des gesamten Unternehmens auf die Umsetzung des Wandels zeigt und somit das Training effektiver macht.

Obwohl die Rechtzeitigkeit des Trainings keinen Effekt auf die Wahrnehmung der Trainingseffektivität zeigt, wenn dieser Aspekt zusammen mit den beiden anderen Faktoren betrachtet wird, hat Rechtzeitigkeit einen positiven Effekt, wenn diese gesondert betrachtet wird. Die Autoren stellen fest, dass Vertriebsmitarbeiter, die sich selbst durch den Wandel positiv betroffen sehen, eine Präferenz für rechtzeitiges Training zeigen.

Das Alter der Vertriebsmitarbeiter moderiert hierbei die Beziehung zwischen den Trainingscharakteristika und der wahrgenommenen Trainingseffektivität. Für ältere Verkäufer zeigt sich eine stärkere Beziehung zwischen Rechtzeitigkeit und Trainingseffektivität, während der positive Effekt der Formalität des Trainings abgeschwächt wird. Ältere Mitarbeiter mögen ein weniger einschüchterndes Trainingsformat und größere Flexibilität in der Entscheidung über die Teilnahme an einem Training.

Vertriebsmanager und Trainer sollten die oben beschriebenen Faktoren bei der Gestaltung von Trainings berücksichtigen, besonders im Fall von Trainings, die für die Bewältigung des technologischen Wandels gedacht sind. Trainings sollten individueller gestaltet werden, um eine größtmögliche Effektivität zu gewährleisten.

## **Instore-Medien und die Koordination des Vertriebskanals**

**Dukes, A. und Liu, Y., "In-Store Media and Distribution Channel Coordination", *Marketing Science*, 2010, 29(1), 94-107.**

Die voranschreitende Entwicklung moderner Kommunikationstechnologien eröffnet dem Handel die Möglichkeit, den Herstellern hauseigene Werbepattformen, sogenannte Instore-Medien (ISM), anzubieten. Seit 1999 installierte bspw. der US-Einzelhandelskonzern *Walmart* 100.000 Bildschirme in mehr als 2.650 Filialen, ging mit „*Walmart TV*“ auf Sendung und verkaufte den Herstellern die Möglichkeit, durch Werbespots direkt am Point of Sale mehr als 336 Millionen US-Konsumenten

monatlich zu erreichen. Die Attraktivität der ISM begründet sich vor Allem auf der Erkenntnis, dass bis zu 70% aller Kaufentscheidungen erst im Laden gefällt werden. Das Marktforschungsunternehmen *Nielsen Media Research* stellte bspw. in einer Studie fest, dass der Einsatz von ISM-Werbung die Markenerinnerung im Vergleich zu TV-Werbung stark steigern kann (65% im Vergleich zu 23%). Außerdem wird die bei traditionellen Medien auftretende zeitliche Trennung von Kommunikationsmaßnahme und Kauf durch ISM überwunden. Trotz dieser Vorteile kostet das werbende Unternehmen die Nutzung von ISM meist erheblich weniger als eine vergleichbare Kommunikationsmaßnahme über herkömmliche Kanäle.

ISM unterscheidet sich von herkömmlichen Kommunikationsmedien wie TV, Radio, Printmedien etc. darin, dass sie vom Händler selbst und nicht von einem unabhängigen Dritten betrieben werden. Das bedeutet, dass der ISM anbietende Händler zumindest einen Teil der Werbeeinnahmen für sich selbst verbuchen kann, der ansonsten den Anbietern kommerzieller Kanäle zufließen würde. Neben diesem offensichtlichen Vorteil eröffnet ISM dem Händler die Möglichkeit, durch kluge Preissetzung den Wettbewerb und den Abverkauf der Produkte gezielt zu steuern, wie die Ergebnisse der Autoren zeigen. Andererseits bedeutet der Aufbau der für ISM nötigen Infrastruktur für den Händler eine hohe Investition. Für die Konsumgüterindustrie hingegen stellt sich die Frage, ob und in welchem Maße sie das ISM-Angebot des Händlers für ihre Werbezwecke nutzen soll.

Die Autoren Dukes und Liu stellen in ihrer analytischen Arbeit "In-Store Media and Distribution Channel Coordination" (Marketing Science) mathematische Modelle vor, mit deren Hilfe sie den Nutzen von ISM für den Händler herleiten. Dazu wählen sie einen spieltheoretischen Ansatz mit drei Stufen: Zunächst trifft der Händler eine grundsätzliche Entscheidung über den Einsatz von ISM, und im Falle einer positiven Entscheidung über dessen Preis. Danach entscheidet der Hersteller über die Aufteilung seines Kommunikationsbudgets auf traditionelle Medien und ISM des Händlers. Als letztes treten Händler und Hersteller in bilaterale Verhandlungen über die Bedingungen ihrer Transaktionen. Nach diesen drei Stufen treffen die Konsumenten ihre Kaufentscheidungen. Das Spiel modellieren die Autoren zunächst für nur einen Händler und einen Hersteller und erweitern dieses später um zusätzliche Akteure, die entweder mit dem Händler oder dem Hersteller in

Wettbewerb stehen. Aus den Berechnungen der Autoren ergeben sich folgende Ergebnisse:

Erstens erweist sich der Einsatz von ISM als vorteilhaft im Sinne von Umsatz und Gewinn *sowohl* für den Händler *als auch* für den über ISM werbenden Hersteller. Dies liegt einerseits daran, dass der Händler durch sein Angebot die Werbeausgaben des Herstellers internalisiert, die sonst einem oder mehreren Dritten zu Gute kommen würden. Andererseits kann der Händler dadurch selbst im Falle einer angenommenen höheren Werbewirksamkeit durch ISM einen Preis verlangen, der unter dem Marktpreis der traditionellen Anbieter liegt. Der Einsatz von ISM führt somit zu einem gemeinsamen Optimum. Dies gilt auch unter Annahme des Bestehens einer Wettbewerbssituation mit einem zweiten Händler: Der Einsatz von ISM ist vorteilhaft für die Akteure, so lange durch ihn ein zusätzlicher Absatz des Herstellerprodukts generiert wird.

Zweitens zeigen die Autoren, dass der Händler den ISM-Preis erhöhen sollte, wenn die beworbenen Produkte der Hersteller zueinander im Wettbewerb stehen. Dieses Ergebnis ist jedoch nicht auf die wettbewerbsbedingt gestiegene Verhandlungsmacht des Händlers zurückzuführen, sondern auf die Möglichkeit, durch höhere Preise ein Verschärfen des Wettbewerbs zwischen den Herstellern zu verhindern. Ohne diesen preislichen Eingriff würden die konkurrierenden Unternehmen mehr werben als es das gemeinsame Optimum gebietet.

Drittens sollte der vom Händler festgelegte Preis für ISM-Werbung von der Ex-Ante-Markenbekanntheit (Brand Awareness) des betreffenden Produkts abhängen. Im Falle einer *niedrigen* Markenbekanntheit sollte der Händler ein *Preispremium* berechnen, da der Grenznutzen der ISM-Werbung im Vergleich zum Vorliegen einer hohen Markenbekanntheit größer ist. Außerdem ist im Falle einer niedrigen Markenbekanntheit die Wahrscheinlichkeit größer, dass die ISM-Werbung zu einer Kannibalisierung des etablierten Produktes führt, anstatt zusätzlichen Umsatz zu erzielen. Somit ist es für den Händler optimal, Preisdiskriminierung zugunsten des bekannteren Produktes zu betreiben.

Obwohl *Dukes* und *Liu* in ihrer Arbeit ISM vor allem als TV-Netzwerk betrachten, ist grundsätzlich von einer Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Instore-Kommunikationsmaßnahmen (Plakate, Displays etc.) auszugehen. Allerdings trifft

das von den Autoren verwendete mathematische Modell naturgemäß einige Annahmen, die die Realität stark vereinfachen (bspw. wird angenommen, dass Anbieter traditioneller Medien nicht auf den ISM-Preis des Händlers reagieren können). Vor diesem Hintergrund erscheint weitergehende Forschung über Wirkung und Nutzen von ISM nötig. Dennoch zeigen die Autoren grundsätzlich, worin der Reiz des Einsatzes von ISM für den Handel liegt: Er eröffnet die Möglichkeit zur Generierung zusätzlicher Umsätze und über den Preis die der Koordination der Vertriebskanäle. *Walmart* hat sich diese Vorteile bereits zueigen gemacht und verfügt nun mit *Walmart TV* über ein Netzwerk, das laut *Forrester Research (2005)* bezogen auf seine Reichweite nur von den großen Fernsehsendern *ABC, CBS, NBC* und *Fox* übertroffen wird.

## **Gewinne, Gewinne, Gewinne! Die optimale Gestaltung von Gewinnspielen für Endkunden**

**Ajay Kalra und Mengze Shi**, „Consumer Value-Maximizing Sweepstakes and Contests“, *Journal of Marketing Research* 47 (2), April 2010, 287-300.

Manager betrachten Gewinnspiele für Endkunden als ein effektives Werkzeug zur Umsatzgenerierung. Dies zeigt sich zum einen darin, dass diese Art der Verkaufsförderung häufig genutzt wird und zum anderen in der Tatsache, dass Unternehmen große Teile ihres Kommunikationsbudgets für die Bewerbung von Gewinnspielen und die damit verbundenen Preise für die Gewinner verwenden. Dabei variieren sowohl die Anzahl der Preise, die Unternehmen vergeben, als auch der Wert der einzelnen Gewinne. So schüttete beispielsweise *McDonald's* im Jahr 2005 im Rahmen des Monopoly-Gewinnspiels insgesamt 200 Millionen US-Dollar an Preisen aus, wobei die Spanne der Gewinne von Autos über Mobiltelefone bis hin zu Tausenden Sofortgewinnen aus dem Sortiment wie Hamburgern oder Apfeltaschen reichte. Im selben Jahr verlor *Allstate* fünf Cadillacs im Wert von 50.000 US-Dollar und zusätzlich 1.000 Sporttaschen zu jeweils 50 US-Dollar. 2008 führte *Starbucks* ein Gewinnspiel durch, bei dem 20 Gewinner jeweils eine Reise nach Costa Rica im Wert von je 3.500 US-Dollar gewinnen konnten.

Diese kleine Auswahl zeigt exemplarisch, wie sehr sich Gewinnspiele für Endkunden unterscheiden können. Die Variabilität in Anzahl und Wert der Preise wirft die Frage auf, wie die Kundenbewertung des Gewinnspiels durch dessen Belohnungsstruktur

beeinflusst wird. In ihrem kürzlich im Journal of Marketing Research erschienenen Artikel "Consumer Value-Maximizing Sweepstakes and Contests" untersuchen Ajay Kalra und Mengze Shi daher, wie die Bewertung eines Gewinnspiels durch den Kunden von der Gestaltung des Gewinnspiels und den Charakteristika des Kunden abhängt. Gegeben eine fixe Menge, die zur Ausschüttung an den Konsumenten zur Verfügung steht, untersuchen die Autoren verschiedene Gewinnspielformate hinsichtlich ihres wahrgenommenen Nutzens für den Endkunden. Sie zeigen dabei, dass die Auswahl der Belohnungsstruktur von Gewinnspielen auf zwei Faktoren basieren sollte: den Zielen der Verkaufsförderung und der Risikoneigung der Kunden.

Hinsichtlich der Ziele der Verkaufsförderung lässt sich zwischen solchen Maßnahmen unterscheiden, die sich an loyale Stammkunden richten und solchen, die zur Akquisition von Wechselkunden führen sollen. Beide Ziele lassen sich nicht gleichzeitig verfolgen. In drei Experimenten untersuchen Kalra und Shi daher sowohl Gewinnspiele, die Kundenerhaltung zum Ziel haben als auch solche, die Neukundenakquisition anstreben. Dabei analysieren sie zudem, welche Auswirkungen unterschiedliche Ausprägungen der Risikoneigung des Kunden auf dessen Beurteilung des Gewinnspiels haben. Die nachfolgenden Resultate der Studie beschreiben, wie Gewinnspiele gestaltet werden sollten, um unter den verschiedenen Bedingungen (Verkaufsförderungsziel und Risikoneigung des Konsumenten) beim Endkunden den größten wahrgenommenen Nutzen hervorzurufen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Unternehmen vor der Gestaltung eines Gewinnspiels klar definieren sollten, welches der oben genannten Ziele mit dem Gewinnspiel verfolgt werden soll. Sollen loyale Kunden gehalten werden, so ist ein einziger Hauptgewinn die beste Option, wenn die gegenwärtigen Kunden risikoneutral sind. Sind die bestehenden Kunden hingegen risikoavers, sollte das Unternehmen mehrere große Preise anbieten. Insgesamt gilt für die Kundenerhaltung, dass bei Gewinnspielen eine geringere Anzahl von Gewinnen offeriert werden sollte als im Fall der Neukunden- bzw. Wechselkundenakquisition.

Ein Kunde, der die Gewinnspiel-Marke normalerweise nicht kauft, nimmt für sich nur dann einen Gewinn wahr, wenn er bei dem Gewinnspiel einen Preis gewinnt. Ist dies nicht der Fall, so fallen für den Kunden Opportunitätskosten an. Der Konsument

entscheidet sich normalerweise für eine andere Marke, da er deren Nutzen höher bewertet als den der Gewinnspiel-Marke. Geht der Kunde nun beim Gewinnspiel leer aus, liegen seine Opportunitätskosten in dem von ihm wahrgenommenen verlorenen Nutzen durch den Kauf der Gewinnspiel-Marke. Für diese Konsumenten sollten ein großer Hauptgewinn sowie mehrere kleine Preise ausgelobt werden, falls die Konsumenten risikoneutral im Bezug auf Gewinne sind. Dabei sollte der Wert der kleineren Preise ungefähr den Opportunitäts- bzw. Wechselkosten der Konsumenten entsprechen. Sind die nicht-loyalen Kunden hingegen risikoavers bezüglich Gewinnen besteht die optimale Gewinنالlokation sowohl aus mehreren großen Preisen als auch aus mehreren kleinen Gewinnen. Eine Grundannahme, die Kalra und Shi in ihrer Studie treffen, ist die Homogenität der Opportunitätskosten, die Konsumenten beim Markenwechsel entstehen. Sie nehmen also an, dass alle Konsumenten den verlorenen Nutzen durch den Kauf der Gewinnspiel-Marke gleich bewerten. Die Autoren weisen darauf hin, dass im Falle von heterogenen Opportunitätskosten die nicht-loyalen Kunden weiter segmentiert werden sollten. Bei höheren (niedrigeren) Opportunitätskosten muss dann der Wert der kleineren Preise entsprechend erhöht (gesenkt) werden. Kalra und Shi nehmen auch für die Risikoaversion der Kunden Homogenität an. Bei heterogener Risikoaversion ist es unter Umständen sinnvoll, das Preislevel der Gewinne zu erhöhen, z.B. dann, wenn ein großes Kundensegment eine Risikoaversion aufweist.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass bislang keine empirische Evidenz für eine größere Effektivität von Gewinnspielen im Vergleich zu anderen Verkaufsförderungsmaßnahmen besteht. Gewinnspiele besitzen dabei nicht die negative Eigenschaft, den Markenwert zu reduzieren (wie etwa bei Preisnachlässen) und haben zudem eine größere Wahrscheinlichkeit, für Aufmerksamkeit zu sorgen. Über die relativen Vorteile von Gewinnspielen und deren (Un-)Wirksamkeit in bestimmten Segmenten ist bislang jedoch wenig bekannt. Die Frage nach Mitteln zur Messung der Risikoneigung des Kunden lassen Kalra und Shi in ihrer Studie offen.

## Profitable Verbindungen: Der Einfluss einer großen Vielfalt von Beziehungen zu einem Kunden auf den Umsatz

Kapil R. Tuli, Sundar G. Bharadwaj, and Ajay K. Kohli, „Ties That Bind: The Impact of Multiple Types of Ties with a Customer on Sales Growth and Sales Volatility“, *Journal of Marketing Research* 47 (1), Februar 2010, 36-50.

Lieferanten im Business-to-Business Bereich setzen vermehrt auf unterschiedliche, parallel bestehende Verbindungen zu ihren Kunden. So sind, wie in Abbildung 1 dargestellt, neben dem eigentlichen Verkauf von Produkten und Services, z.B. auch Kooperationen in Forschung und Entwicklung oder Marketingallianzen denkbar.

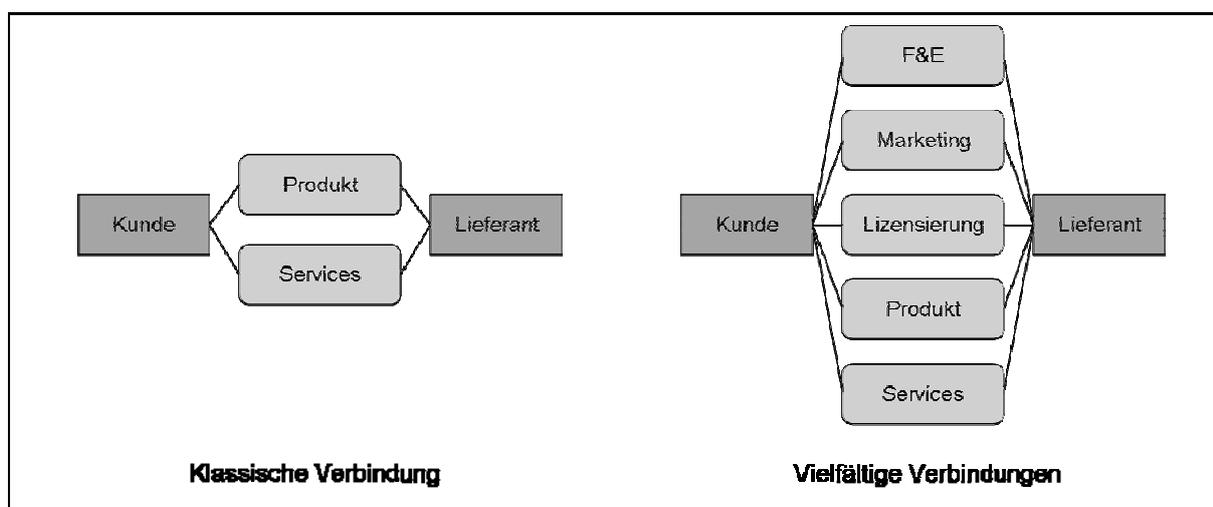


Abbildung 1: Formen der Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten

Tuli, Bharadwaj and Kohli untersuchen inwieweit eine Erhöhung der Anzahl der Beziehungen zu einem bestimmten Kunden eine Verbesserung des Umsatzes mit diesem Kunden für den Lieferanten bedingt. Mit ihrem Artikel "Ties That Bind: The Impact of Multiple Types of Ties with a Customer on Sales Growth and Sales Volatility", welcher im *Journal of Marketing Research* veröffentlicht wurde, füllen die Autoren eine Forschungslücke, da es bisher wenig empirische Ergebnisse zu diesem Zusammenhang gibt.

Als zentrale Vorteile von vielfältigen Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten gelten der Zusammenhalt und der Austausch von persönlichen Informationen. In Bezug auf den Zusammenhalt ist es möglich, durch eine große Anzahl an Verbindungen einen hohen Grad an Stabilität zu erreichen, da es aufwändiger für den Kunden ist, die Beziehungen zu dem Lieferanten zu beenden. Gegenseitige Interessen rücken in den Vordergrund, genauso wie Verbindlichkeit, Wechselwirkungen und Zusammenarbeit. Diese Aspekte können zu einem

gemeinsamen Bestellprozess, niedrigeren Beständen und insgesamt geringeren Betriebskosten führen. Beim Austausch von persönlichen Informationen besteht die Möglichkeit durch die Anzahl an Verbindungen zwischen Kunden und Lieferanten verschiedene Informationsquellen heranzuziehen. Durch diese Informationen kann der Lieferant seine Angebote an den Kunden anpassen und verbessern. Je größer die Vielfalt an Verbindungen, desto stärker können beide davon profitieren und desto höher sind die Anreize auch weiterhin zusammen zu arbeiten. Dies führt dazu, dass eventuelle Probleme im Verlauf der Beziehung ausgeglichen werden können und die Verhandlungen von Preisen und Konditionen seltener werden.

Die Autoren analysieren 200 Lieferanten-Kunden-Beziehungen in der Pharmaindustrie und stellen als erstes Ergebnis fest, dass vielfältige Verbindungen zwischen Kunden und Lieferanten nicht weit verbreitet sind. In der Stichprobe gehen 65% nicht über die klassische Lieferanten-Kunden-Beziehung hinaus, nur 35% der Verbindungen lassen als multipel bezeichnet werden. Für letztere beträgt der rechnerische Durchschnitt jedoch auch nur 1,53 Anknüpfungspunkte. Die weiteren Ergebnisse der Untersuchungen unterstützen die Vermutung, dass die Anzahl der Verbindungen einen positiven Einfluss auf die Umsatzsteigerung und einen negativen auf die Wechselabsicht zu einem anderen Lieferanten hat.

Es ist intuitiv, dass Beziehungen zwischen Lieferanten und Kunden immer auch von Rahmenbedingungen abhängen. Tuli und Kollegen betrachten dementsprechend auch Moderatoreffekte. Sie können feststellen, dass sich die Zahl an Verbindungen bei hoher Wettbewerbsintensität in einer Branche stärker negativ auf die Wechselabsicht von Kunden auswirkt, die Kundenbeziehungen also stabiler sind. Bei einem hohen Maß an intangiblen Ressourcen, wie es in der Pharmaindustrie durch den hohen Anteil an Wissen bzw. geistigem Eigentum gegeben ist, wirken sich die vielfältigen Verbindungen ebenfalls stärker negativ auf die Wechselabsicht aus.

Die Bedeutung der Studie für die Unternehmenspraxis kann wie folgt zusammengefasst werden. Es kann für Lieferanten sinnvoll sein, vielfältige und starke Verbindungen und Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Dies kann zu einer verbesserten und schließlich intensivierten Zusammenarbeit führen. Außerdem werden Anreize für den Kunden geschaffen, mehr bei diesem Lieferanten zu beziehen. Wichtig zu beachten ist, dass der positive Effekt der Vielfalt der Beziehungen auf den Umsatz von den Rahmenbedingungen, die in der Industrie des

Kunden herrschen, abhängt und beeinflusst wird. Aus diesem Grund sollten der Aufwand und die Kosten, die zum Aufbau der Beziehungen verwendet werden, mit den Aussichten auf Erfolg gegengerechnet werden. Besonders wenn intangible Ressourcen eine große Rolle spielen, sollten sich Lieferanten darauf konzentrieren eine hohe Vielfalt an Verbindungen aufzubauen, um die Beziehung zum Kunden zu stabilisieren. Zusammenfassend sollte das Portfolio an verschiedenen Arten von Verbindungen zwischen Kunden und Lieferanten als ein wichtiger nicht-finanzieller Erfolgsmaßstab angesehen werden.

### **Adaptive Selling und Adaptive Selling Confidence als eigenständige Erfolgsfaktoren des persönlichen Verkaufs**

**Román, S. und Iacobucci, D., “ Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2010, 38, 363–382.**

Der persönliche Verkauf wird gemeinhin als effektivste Verkaufsstrategie angesehen, deren Einsatz die vergleichsweise hohen Kosten rechtfertigt. Bereits seit Jahrzehnten beschäftigen sich deshalb Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen mit dem Konzept des sogenannten Adaptive Sellings: der individuellen Anpassung des Verkaufsgesprächs an den Kunden. Dieser Strategie liegt die Annahme zugrunde, dass keine Verkaufsstrategie es vermag, in allen Situationen und bei allen Kunden zu einem optimalen Ergebnis zu führen.

Die Autoren Román und Iacobucci haben es sich mit ihrer Studie “Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers“ (*Journal of the Academy of Marketing Science*) zur Aufgabe gemacht, die Ergebnisse der Erforschung einzelner Aspekte des Adaptive Sellings zusammenzutragen und in einem umfassenden Bezugsrahmen Einflussfaktoren und Auswirkungen dieser Strategie darzustellen. Hierbei berücksichtigen sie erstmals nicht lediglich den Verkaufserfolg, sondern auch die Zufriedenheit des Kunden mit dem Produkt und dem Verkäufer sowie der Wiederkaufwahrscheinlichkeit als Erfolgsgröße. Damit wird der zunehmenden Wichtigkeit langfristiger Geschäftsbeziehungen Rechnung getragen. Die durchgeführte Studie basiert im Gegensatz zur Mehrzahl früherer Arbeiten nicht

ausschließlich auf der Wahrnehmung der Verkäufer oder derer der Kunden, sondern vereint die Sichtweisen beider Seiten.

Die Autoren modellieren in ihrer Studie die Einflussfaktoren und Auswirkungen von Adaptive Selling wie in der Abbildung vereinfacht dargestellt.

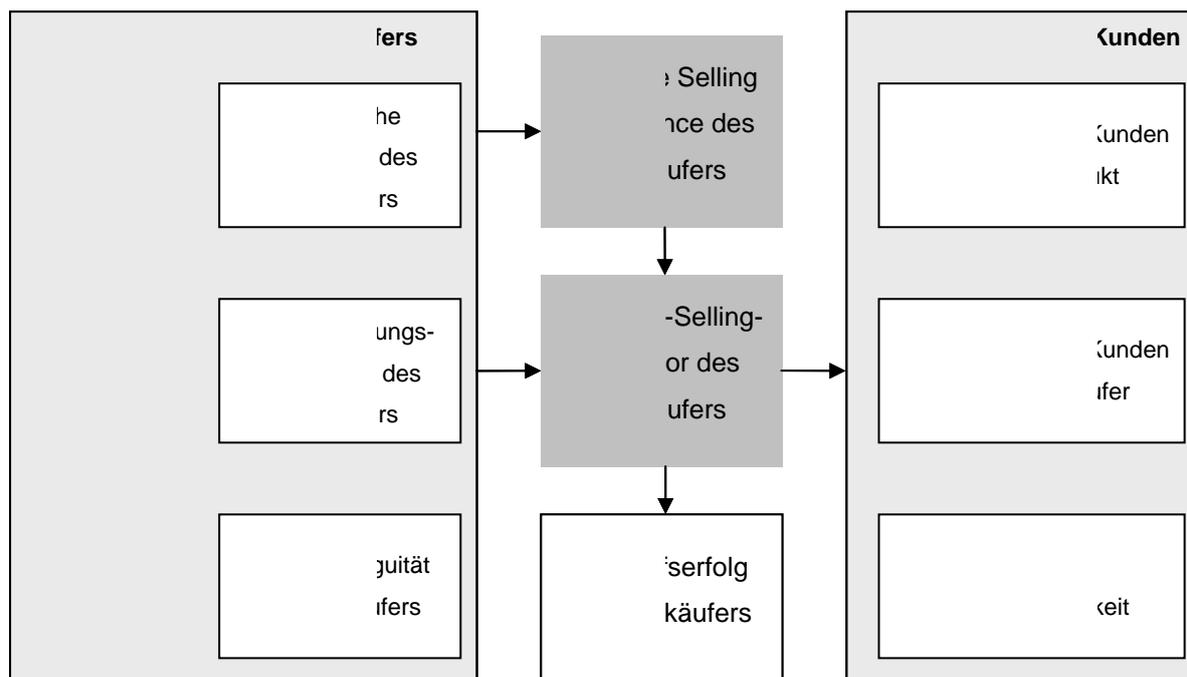


Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen (vereinfacht) der Einflussfaktoren und Auswirkungen von Adaptive Selling

Es fällt zunächst ins Auge, dass Adaptive Selling in zwei unabhängige Konstrukte aufgeteilt wird: Adaptive Selling Confidence und Adaptive Selling Behavior. Damit brechen sie mit der weit verbreiteten Ansicht, Einstellungs- und Verhaltenskomponente zusammengefasst zu betrachten. Adaptive Selling Behavior bezeichnet das tatsächliche Ausmaß der zielgerichteten Anpassung von Inhalt und Umfang der Informationen, die der Verkäufer dem Kunden zur Verfügung stellt. So kann es bspw. angebracht sein, bei geringem Vorwissen eines Kunden auf einzelne Aspekte des Kaufs detailliert einzugehen, während die Informationsmenge bei einem Wiederholungskäufer reduziert werden kann. Um diese Strategie erfolgreich anwenden zu können, benötigt der Verkäufer Selbstbewusstsein und den Glauben in seine Fähigkeit, Adaptive Selling durchführen zu können. Dies wird als Adaptive Selling Confidence (ASC) bezeichnet. Durch die Trennung von Selbstvertrauen und

eigentliche Handlung können erstmals Situationen berücksichtigt werden, in denen der Verkäufer zwar über ersteres verfügt, aber aufgrund besonderer Umstände nicht anwenden will (wenn er bspw. die Wahrscheinlichkeit eines Geschäftsabschlusses für unwahrscheinlich hält oder die Heterogenität der Kunden gering ist).

Als Einflussfaktoren für Adaptive Selling werden die intrinsische Motivation des Verkäufers, dessen Kategorisierungsfähigkeiten, Rollenambiguität und wahrgenommene Kundenorientierung des Unternehmens identifiziert. Kundenorientierung stellt das wichtigste Merkmal einer marktorientierten Unternehmung dar und beinhaltet die Philosophie, Kundenbedürfnisse als Ausgangspunkt für jede unternehmerische Entscheidung zu sehen. Intrinsische Motivation bezieht sich auf den inneren Antrieb des Verkäufers, durch den er Erfüllung in seinem Beruf erfährt (im Gegensatz hierzu bezieht sich extrinsische Motivation auf externe Belohnungen wie Gehalt, Anerkennung, Beförderungen etc.). Die Kategorisierungsfähigkeit der Verkäufer beschreibt, wie gut diese in der Lage sind, Kunden während des Verkaufsgesprächs zu „segmentieren“, also bestimmten Kategorien zuzuordnen (bspw. können sie einen Kunden als besonders preissensitiv oder besonders technikaffin identifizieren) und ihre Verkaufsstrategie auf Basis dieser Kategorisierung anzupassen. Der Einflussfaktor Rollenambiguität wird hingegen definiert als wahrgenommener Informationsmangel, der den Verkäufer daran hindert, seine Rolle adäquat auszuüben. Je höher die Rollenambiguität des Verkäufers, desto stärker ist seine Unsicherheit bezüglich der Erwartungen, die seiner Rolle als Verkäufer durch das Unternehmen entgegengebracht werden.

Die Autoren argumentieren, dass die vom Verkäufer wahrgenommene Kundenorientierung der eigenen Unternehmung einen übergeordneten Stellenwert einnimmt, da sie sich auf die übrigen Einflussfaktoren vorteilhaft auswirkt: Je höher die wahrgenommene Kundenorientierung, desto höher die intrinsische Motivation des Verkäufers, desto größer seine Fähigkeit zur Kategorisierung und desto geringer seine wahrgenommene Rollenambiguität. Obwohl sich die genannten Einflussfaktoren auch gegenseitig beeinflussen (bspw. führt eine hohe intrinsische Motivation zu einer höheren Kategorisierungsfähigkeit), kann die Kundenorientierung der Unternehmung als zentral für das Entstehen von Selbstvertrauen und Anwendung von Adaptive Selling angesehen werden.

Román und Iacobucci betrachten vier Auswirkungen von Adaptive Selling. Für diese ist allein die eigentliche Handlung maßgeblich (das Selbstvertrauen spielt insofern eine Rolle, als dass sie ihrerseits die Güte von Adaptive Selling erhöht). Die erste bezieht sich auf den Verkaufserfolg, der durch die Ausübung von Adaptive Selling steigt. Die übrigen Auswirkungen beruhen auf den Wahrnehmungen der Kunden: deren Zufriedenheit mit dem Verkäufer, Zufriedenheit mit dem Produkt und letztlich deren Bereitschaft zu einer fortgesetzten Geschäftsbeziehung. Sie alle werden durch Adaptive Selling erhöht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es den Autoren erstmals gelungen ist, grundlegende Einflussfaktoren und Auswirkungen von Adaptive Selling in einem Bezugsrahmen zusammenzufassen und empirisch zu überprüfen. Dabei erfassen sie das Selbstvertrauen in die Durchführung von Adaptive Selling als eigenständige Variable. Sie zeigen besonders die Wichtigkeit der von den Verkäufern wahrgenommenen Kundenorientierung für erfolgreiches Adaptive Selling auf. Was können Manager von den Ergebnissen lernen? Zunächst erscheint vor dem Hintergrund dieser Forschungsarbeit aktive und wiederholte interne Kommunikation der Kundenorientierung und der Werte des Unternehmens wichtig, denn sie führt bei den Verkäufern über eine größere intrinsische Motivation, höhere Fähigkeiten zur Kategorisierung und eine niedrigere Rollenambiguität zu besserem Adaptive Selling. Des Weiteren könnten sich Trainings- und Fortbildungsmaßnahmen für Verkäufer stärker darauf fokussieren, die Fähigkeiten zur Kategorisierung zu stärken. Hier könnten erfahrene Verkäufer wertvolle Anleitung geben a) auf welche Eigenschaften der Kunden zu achten ist, b) wie man diese erkennt und c) welche Anpassung der Verkaufsstrategie aufgrund der Beobachtungen erfolgen sollte. Eine weitere Erkenntnis ist, dass Adaptive Selling nicht durch eine Gehaltserhöhung oder die Zahlung von Boni erreicht werden kann. Stattdessen ist auf Maßnahmen zurückzugreifen, die die intrinsische Motivation des Vertriebspersonals erhöhen. Hierfür muss ein stimulierendes Umfeld geschaffen werden, das den Verkäufern die Möglichkeit zur Kreativität und persönlicher Entwicklung bietet. Zuletzt sollten Unternehmen darauf achten, dem Vertriebspersonal detaillierte Informationen über Erwartungen des Managements an ihre Arbeit, Verkaufstechniken, Produktinformationen etc. an die Hand zu geben, so dass die wahrgenommene Rollenambiguität der Verkäufer so gering wie möglich gehalten werden kann.