



Misserfolgskfaktor Vertriebsmythen – Kundenorientierung durch den Vertrieb

Obwohl der Vertrieb für eine hohe Kundenorientierung besonders bedeutsam ist, halten sich in vielen Unternehmen falsche Vorstellungen darüber, ob und wie der Vertrieb zur Kundenorientierung beitragen kann. Diese Mythen können die unternehmensseitige Kundenorientierung maßgeblich beeinträchtigen. Der Beitrag stellt zehn zentrale Vertriebsmythen dar und skizziert geeignete Strategien, durch die der Vertrieb eine erfolgreiche Kundenorientierung unterstützen kann.

ALEXANDER HAAS

Der Vertrieb hat einen erheblichen Einfluss auf die Kundenorientierung von Unternehmen. Denn er ist das zentrale Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden (Diller/Haas/Ivens 2005, S. 23). Die Unternehmen lassen dieses Potenzial des Vertriebs allerdings in großem Maße ungenutzt (Kurz et al. 2010). Häufige Ursachen dafür sind überkommene, gleichwohl falsche Vorstellungen darüber, ob und wie der Vertrieb zur Kundenorientierung beitragen kann. Derartige Vertriebsmythen sorgen in der Praxis regelmäßig für Fehlentscheidungen – und zwar nicht nur innerhalb des Vertriebsmanagements, sondern auch mit Blick auf die vermeintlich vertriebsfremden Aufgabenbereiche des Innovations- und Produktmanagements. Wie Abbildung 1 zeigt, können

Vertriebsmythen damit nicht nur die Kundenorientierung, sondern letztlich auch den Erfolg der Unternehmen spürbar beeinträchtigen.

Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes greift der vorliegende Beitrag den unternehmensseitigen Wertschöpfungsprozess mit den Teilprozessen Produktinnovation, -pflege und -vertrieb auf und ordnet diesem zehn Mythen über den Vertrieb zu, denen man in der Praxis nach wie vor regelmäßig begegnet und die das Ziel einer profitablen Kundenorientierung in besonderem Ausmaß behindern können. Wie in Tabelle 1 dargestellt, betreffen zwei der Mythen die vertriebsseitige Unterstützung des kundenorientierten Innovationsmanagements (Mythen 1 und 2), drei

davon den Beitrag zur Kundenorientierung des Produktmanagements (Mythen 3, 4 und 5) und fünf das kundenorientierte Vertriebsmanagement (Mythen 6 bis 10). Die Mythen werden mit den resultierenden Problemen skizziert. Auf Basis des aktuellen Stands der Forschung werden diese Probleme richtiggestellt und zudem geeignete Strategien aufgezeigt, durch die der Vertrieb eine erfolgreiche Kundenorientierung des Unternehmens unterstützen kann.

**Mythos 1:
Produktentwicklung ist kein Aufgabengebiet
des Vertriebs**

Während die Zusammenarbeit von Marketing und F&E bei Neuproduktentwicklungen gang und gäbe ist, beginnt die Aufgabe des Vertriebs in vielen Unternehmen erst dann, wenn die Ent-

» Ein dauerhaft erfolgreiches Geschäft erfordert Vertriebsmitarbeiter, die enge und vertrauensvolle Beziehungen zu den Kunden aufbauen können. «

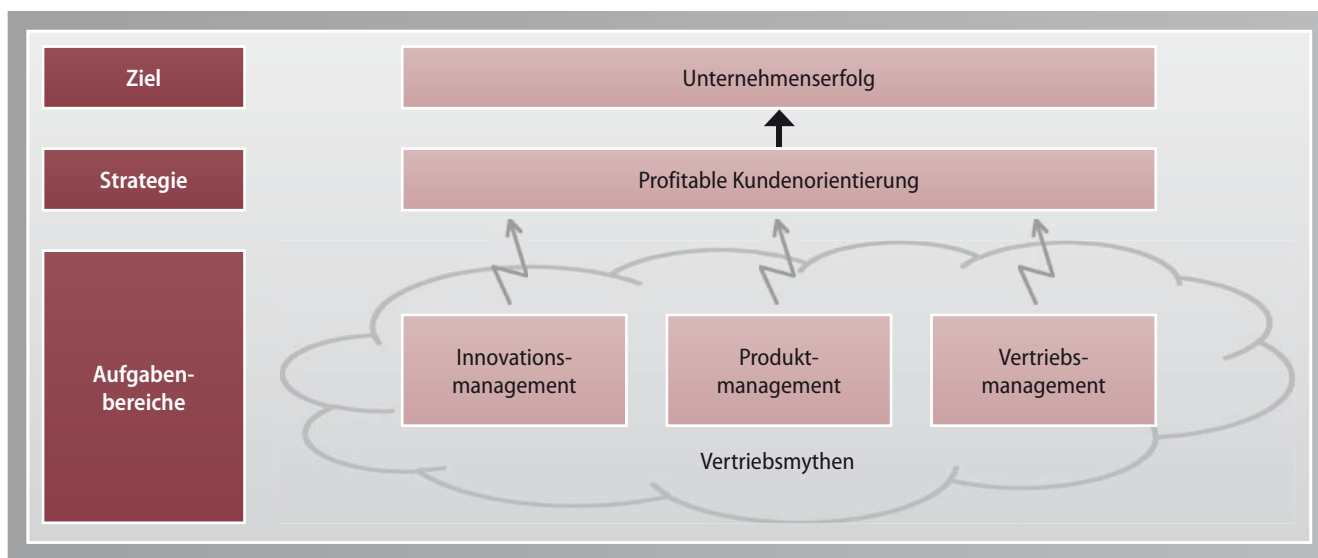
wicklung des neuen Produkts abgeschlossen ist. Diesem sequenziellen Ansatz liegt die Vorstellung zugrunde, dass sich die Vertriebsaufgabe an die Neuproduktentwicklung anschließt und die Produktentwicklung insofern kein Aufgabengebiet des Vertriebs

darstellt. Damit bleiben die wertvollen Informationen unberücksichtigt, die der Vertrieb aufgrund seines engen Kundenkontakts und seiner Kundenorientierung beisteuern könnte. Die üblichen Flop-Raten von 40 % bis 75 % bei neuen Produkten sprechen diesbezüglich eine deutliche Sprache. Entsprechend sollten Unternehmen bei der Entwicklung neuer Produkte für eine Kooperation ihrer Vertriebsbereiche mit den F&E- und Marketingbereichen sorgen. Denn die Einbindung des Vertriebs in solche Projekte – speziell in den frühen Projektphasen der Konzept- und Produktentwicklung – ist ein effektiver Weg, um die „Stimme des Kunden“ in das Unternehmen zu holen und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit des neuen Produkts deutlich zu erhöhen (Ernst/Hoyer/Rübsaamen 2010).

**Mythos 2:
Der Vertrieb brennt darauf,
neue Produkte zu verkaufen**

Unternehmen bemühen sich zwar sehr, den Kunden die Alleinstellung und den Nutzen neuer Produkte aufzuzeigen, unterlassen es aber häufig, auch den Vertrieb für die neuen Produkte zu begeistern. Denn – so der Glaube – der Vertrieb werde sich aufgrund der Produktvorteile ohnehin aus eigenem Antrieb und nach Kräften um den Verkauf der innovativen Produkte bemühen, sobald diese zur Verfügung stehen. Dabei wird allerdings übersehen, dass die Vertriebsmitarbeiter die Vorteile innovativer Produkte nicht ohne Weiteres erkennen und derartige Produkte zunächst große Anstrengungen und nicht zuletzt ein Umlernen erfordern: Produkte, die man selbst und auf Kundenseite kennt und entsprechend effizient verkaufen kann, sollen durch neue Produkte ersetzt werden, für die man schlagkräftige Argumente

Abb. 1 Negativer Einfluss der Vertriebsmythen auf den Unternehmenserfolg



Tab. 1 Die mit den Vertriebsmythen verbundenen Probleme und Fakten

Mythen	Resultierende Probleme	Fakten
Innovationsmanagement		
1. Produktentwicklung ist kein Aufgaben- gebiet des Vertriebs	Markt- und Kundeninformationen des Vertriebs bleiben bei Produktentwicklung unberücksichtigt	Integration des Vertriebs in frühe Phasen der Produktent- wicklung erhöht Erfolgswahrscheinlichkeit des Produkts
2. Der Vertrieb brennt darauf, neue Pro- dukte zu verkaufen	Vertrieb wird nicht für neu entwickelte Pro- dukte begeistert	Verkäufer bemühen sich nur um den Verkauf neuer Pro- dukte, wenn sie eine hohe Kundennachfrage erwarten
Produktmanagement		
3. Die Vertriebsdenke muss produktorien- tierter und langfristiger werden	Perspektive des Vertriebs wird an Perspektive des Marketing angepasst	Anpassung der Vertriebsperspektive an die Marketing- perspektive beeinträchtigt Markterfolg
4. Kundenorientierung heißt, die richtigen Produkte anzubieten	Wertschöpfung durch Vertrieb bleibt unerkannt und ungenutzt	Vertrieb als Lösungsanbieter ist strategischer Wett- bewerbsvorteil
5. Der Vertrieb kann nichts zum Marken- aufbau beitragen	Vernachlässigung des Markeneinflusses der Vertriebsmitarbeiter	Transformationaler Führungsstil sorgt für marken- unterstützendes Verhalten im Vertrieb
Vertriebsmanagement		
6. Erfolgreiche Vertriebler arbeiten nach dem Motto „Anhauen, umhauen, abhauen.“	Falsche Einstellungs-, Weiterbildungs- und Beförderungentscheidungen im Vertrieb	Vertriebserfolg erfordert den Aufbau enger und vertrauensvoller Beziehungen zu Kunden
7. Verkäufer müssen eng geführt werden	„Totale Steuerung“ bleibt ohne Steuerungs- wirkung, führt zu Kundenfrust und beein- trächtigt die Verkaufsergebnisse	Verkäufer haben gegenüber Vorgesetzten Informations- vorsprung und können geeignetes Vorgehen und erzielbares Ergebnis besser abschätzen
8. Die Haupttätigkeit der Verkäufer ist das Verkaufen	Verkäufer üben zunehmend administrative und nicht-wertschöpfende Tätigkeiten aus	Nur ca. 1/10 der Arbeitszeit der Verkäufer entfällt auf Verkaufen
9. Es gibt DAS kundenorientierte Verkau- fen	Verkäufer mit „one size fits them all“-Verhalten in Verkaufsgesprächen	Verkaufserfolg setzt zum jeweiligen Kunden und zur eigenen Person passendes Verkäuferverhalten voraus
10. Kundenorientiertes Verkaufen steigert den Verkaufserfolg	Investitionen in kundenorientiertes Verkaufen ohne relevante Wirkung auf den Verkaufserfolg	Von Situation zu Situation unterschiedliche Kunden- orientierung ergibt größte Verkaufsleistung

finden und intensive Überzeugungsarbeit beim Kunden leisten muss – mit ungewissem Ausgang, was den Verkaufserfolg angeht. In der Praxis ist eine Dauer von zwei Jahren daher keine Seltenheit, bis der Vertrieb neue Produkte flächendeckend anbietet – mit negativen Konsequenzen für den ROI und die eigene Wettbewerbsposition. Um möglichst schnell einen flächendeckenden Verkauf zu erreichen, müssen neue Produkte daher zunächst überzeugend an den Vertrieb „verkauft“ werden. Erst wenn die Vertriebsmanager und ihre Verkaufsteams die nutzenstiftenden Produkteigenschaften und deren potenziellen Kundennutzen verstanden haben und auf dieser Basis eine hohe Nachfrage seitens der Kunden erwarten, bemühen sie sich intensiv um den Verkauf der neuen Produkte (Wieseke/Homburg/Lee 2008).

**Mythos 3:
Die Vertriebsdenke muss produktorientierter
und langfristiger werden**

Die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing ist häufig äußerst konfliktträchtig. Dies liegt insbesondere an den unterschiedlichen Perspektiven der beiden Abteilungen. Während das

Marketing tendenziell produktorientiert und langfristig orientiert ist, ist der Vertrieb eher am Kunden ausgerichtet und betrachtet einen kürzeren Zeithorizont. Dabei wird nicht selten die Marketingperspektive als besser angesehen und versucht, die Vertriebsdenke an die Sichtweise des Marketing anzugleichen. Während eine solche Angleichung zwar tatsächlich die Zusammenarbeit zwischen Vertrieb und Marketing verbessert, beeinträchtigt sie in noch stärkerem Umfang den Markterfolg des Unternehmens (Homburg/Jensen 2007). Denn die abweichende Sicht des Vertriebs kann nicht mehr in Entscheidungen über die Marktbearbeitung einfließen, obwohl die sich aus der Diskrepanz ergebenden Diskussionen zu besseren Entscheidungen führen können. So kann sich der Vertrieb etwa dafür einsetzen, dass preistreibende, kundenseitig aber nicht nötige Produktattribute verworfen werden oder Loyalitätsprogramme stärker auf konkrete Absatz- und Umsatzziele zugeschnitten werden. Insofern sollten Unternehmen dafür sorgen, dass die sich vom Marketing unterscheidende Perspektive des Vertriebs bestehen bleibt und der Vertrieb als advocatus diaboli in Marktentscheidungen integriert wird, um den Kunden und dem kurzfristigen Zeithorizont bei der Entscheidungsfindung eine Stimme zu verleihen.

Mythos 4: Kundenorientierung heißt, die richtigen Produkte anzubieten

Dieser Mythos ergibt sich aus der häufig anzutreffenden Überzeugung, dass für den Unternehmenserfolg in erster Linie die Produkte und nicht der Vertrieb relevant sind; dem Vertrieb wird keine eigene Wertschöpfung zuerkannt. Ein derartiger Ansatz verkennt, dass der moderne Vertrieb zunehmend als Lösungsanbieter agiert, der als solcher nicht nur einen eigenständigen, sondern regelmäßig sogar den eigentlichen Mehrwert für die Kunden und das eigene Unternehmen schaffen kann und muss (Lilien et al. 2010; Weitz/Bradford 1999). Lösungsorientierung meint dabei

*» Vertriebsmythen sorgen
in der Praxis regelmäßig
für Fehlentscheidungen. «*

nicht, den Kunden „nur“ das am besten geeignete Produkt aus dem eigenen Produktangebot anzubieten. Denn dann blieben erhebliche Wachstums- und Gewinnpotenziale ungenutzt. Vielmehr benötigen Unternehmen zunehmend einen Vertrieb, der vor dem Hintergrund der unternehmenseigenen Kompetenzen optimale Problemlösungen für den Kunden identifiziert und diese im Weiteren in geeigneter Weise realisiert – nicht selten bei Integration unternehmensfremder Leistungen und Anbieter. Damit wird Kundenorientierung zu einer überaus kreativen Vertriebsaufgabe, die auf dem Fundament einer profunden Kenntnis der Kunden und ihrer Zielmärkte ruht und das Ziel verfolgt, für Anbieter und Käufer Wertschöpfung zu generieren, statt nur möglichst vorteilhafte Preise durchzusetzen, gleichsam also „den Kuchen zu vergrößern“, statt ihn nur zu teilen. Ein derartiger Vertrieb ist ein strategischer Wettbewerbsvorteil und trägt insofern nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei – und zwar umso mehr, je homogener die Produkte des anbietenden Unternehmens im Wettbewerbsvergleich sind.

Mythos 5: Der Vertrieb kann nichts zum Markenaufbau beitragen

Viele Unternehmen schreiben dem Vertrieb – sofern überhaupt – eine negative Bedeutung für das Markenmanagement zu. So beanstandet das Marketing nicht selten das vertriebsseitige „Verramschen“ der Marke zum Erreichen von Verkaufszielen, pointiert ausgedrückt in der Formulierung „Das Marketing baut die Marke auf, der Vertrieb zerstört sie.“ Im Gegensatz zu dieser Ansicht steht die Bedeutung des Vertriebs für den Markenaufbau insbesondere von Unternehmensmarken und Marken auf Dienstleistungs- und Business-to-Business-Märkten außer Frage. Denn die Vertriebsmitar-

beiter bilden für die Kunden in aller Regel die zentralen Kontaktpunkte zum Unternehmen und werden daher als personalisierte Marke und Markenbotschafter wahrgenommen. Folglich sollten Unternehmen ihre Vertriebsmitarbeiter zu markenstärkendem Verhalten bewegen. Im Führungskontext hat sich dazu ein sogenannter transformationaler Führungsstil als besonders effektiv herausgestellt. Dabei überzeugen die Vorgesetzten ihre Verkäufer von den Markenwerten und -inhalten und reißen die Verkaufsmannschaft auf diese Weise mit (Morhart/Herzog/Tomczak 2009). Kontraproduktiv ist dagegen ein transaktionaler Führungsstil, der durch Belohnung und Bestrafung versucht, bei den Vertriebsmitarbeitern markenunterstützendes Verhalten hervorzurufen.

Mythos 6: Erfolgreiche Vertriebler arbeiten nach dem Motto „Anhauen, umhauen, abhauen.“

Kein Image haftet dem Vertrieb so sehr an wie das Klischee des windigen Vertreters, dem jedes Mittel recht ist, um zu einem schnellen Verkaufsabschluss zu kommen. Daran ist der Vertrieb nicht ganz unschuldig. Zwar würde kaum ein Vertriebsmanager dieses Klischee offiziell gutheißen. Insgeheim haben viele Führungskräfte jedoch weiterhin den sprichwörtlichen Kühlschranksverkäufer in Grönland als Prototyp des erfolgreichen Verkäufers vor Augen. Diese Überzeugung kann verheerende Folgen haben, wenn das dazu passende Persönlichkeitsprofil zur Leitlinie bei Einstellungs-, Weiterbildungs- und Beförderungsentscheidungen wird. Denn auf den meisten Märkten entscheidet heute das Geschäft mit den vorhandenen Kunden über den langfristigen Vertriebserfolg. Und ein dauerhaft erfolgreiches Geschäft mit den vorhandenen Kunden erfordert in aller Regel Vertriebsmitarbeiter, die enge und vertrauensvolle Beziehungen zu den Kunden aufbauen können (Palmatier et al. 2006). Derartige Mitarbeiter sehen den Kunden nicht als Gegner, sondern als Partner, den es zu unterstützen gilt. Während sie auf der fachlichen Ebene eine hohe Expertise besitzen, eine offene Kommunikation mit den Kunden etablieren können und in der Lage sein müssen, aufkommende Konflikte effektiv zu lösen, zeichnen sie sich auf der persönlichen Ebene durch Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Fairness aus. Diese Art von Verkäufer zu finden und zu fördern, ist ein gewichtiger Erfolgsfaktor im modernen Vertrieb.

Mythos 7: Verkäufer müssen eng geführt werden

Viele Führungskräfte meinen, nur durch eine ganz enge Führung lasse sich sicherstellen, dass Verkäufer zu den Vertriebs- und Unternehmenszielen beitragen. Diese Vorstellung äußert sich auf ganz unterschiedliche Arten. So wird vielfach ein „lückenloses“ Steuerungssystem angewendet, das für die Vertriebsmitarbeiter regelmäßig zu komplex ist und insofern letztlich kaum zu einer systematischen Steuerung der Mitarbeiter führt. Immer wieder erhalten die Verkäufer auch nur sehr begrenzte oder gar keine Entscheidungskompetenzen, was durch permanente Rückfragen bei

den Vorgesetzten zu ineffizienten Verkaufsprozessen und Unmut bei den Kunden führt. Und nicht selten geben Vorgesetzte ihren Verkäufern haarklein vor, was sie zu tun haben, oder begleiten sie sogar zu Kunden und reißen dort die Verhandlungsführung an sich – vielfach ohne den Stand der Gespräche genau zu kennen und mit der Folge großer Irritation auf Kundenseite.

Bei dieser Art der Verkäuferführung wird übersehen, dass Verkäufer durch die Nähe zu Markt und Kunden in aller Regel einen Informationsvorsprung vor den Vorgesetzten haben und daher besser abschätzen können, was funktioniert und was nicht. Entsprechend sollten Vertriebsmanager ihre Verkäufer mit Vertrauen und Augenmaß führen, statt sich von Argwohn und Steuerungsneurose leiten zu lassen. Sie können die Verkäufer besser durch einen personenorientierten Führungsstil unterstützen, bei dem Aufbau und Entwicklung der relevanten Mitarbeiterfähigkeiten im Vordergrund steht, als ihnen Inhalt und Vorgehen bei der Aufgabenerfüllung vorzugeben, was in der Regel ohne Wirkung auf den Erfolg bleibt (Haas/Krohmer/Weispenning 2009). Auch die Delegation von Preiskompetenz an die Verkäufer steigert im Allgemeinen den Markterfolg, und zwar um so stärker, je besser der Informationsstand der Verkäufer ist (im Vergleich zu den Vorgesetzten) und je unsicherer das Marktumfeld ist (Frenzen et al. 2010). Darüber hinaus reicht häufig bereits ein einfaches, aus wenigen (z.B. 3 - 7) Kriterien bestehendes und regelmäßig aktualisiertes Steuerungssystem aus, um die Verkäufer bei größtmöglicher Flexibilität effektiv zu steuern. Nicht zuletzt sollten die Vorgesetzten die gerade aktuellen Ziele widerspruchsfrei durch Wort und Tat verdeutlichen. Denn sie haben durch ihren Vorbildcharakter den weitaus stärksten Einfluss auf Einstellung und Verhalten ihrer Mitarbeiter (Johnston/Marshall 2009).

Mythos 8:

Die Haupttätigkeit der Verkäufer ist das Verkaufen

Nomen est omen! Daher erscheint es nur folgerichtig, dass man Verkäufer die meiste Zeit bei Verkaufsaktivitäten mit potenziellen Käufern wähnt. Im modernen Vertrieb muss der Verkäufer als „Dirigent der Leistungserstellung“ aber auch sicherstellen, dass die dem Kunden verkaufte Leistung termingerecht und in der zugesagten Qualität erbracht wird. Und neben administrativen Tätigkeiten, die den Verkäufern zunehmend aufgebürdet werden, pflegen viele Unternehmen einen sehr lockeren Umgang mit der wertvollen Ressource Verkäuferzeit. Als Ergebnis dieser Entwicklungen machen originäre Verkaufsaktivitäten inzwischen nur noch einen äußerst geringen Teil der Arbeitszeit der Verkäufer aus (Proudfoot 2006). Rund ein Zehntel der Arbeitszeit, also ca. fünf Stunden pro Woche, ist dabei keine Seltenheit. In krassem Missverhältnis dazu stehen die fast 2/3 der Arbeitszeit, die Verkäufer heute mit administrativen Tätigkeiten, Reisen und sonstigen nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten verbringen. Daher sollten Unternehmen unter Nutzung organisatorischer und technologischer Maßnahmen (z.B. Übernahme administrativer Tätigkeiten und telefonischer Kundenbetreuung durch den Innendienst) versuchen, ihre Verkäufer weitestgehend von Tätigkeiten ohne unmittelbaren Verkaufsbezug

zu entlasten. Dies beinhaltet den Zeitfresser Besprechungen. In diesem Sinne hat etwa IBM festgelegt, dass die Verkäufer pro Woche höchstens an einer 30-Minuten-Besprechung mit ihren Vorgesetzten teilnehmen müssen (Johnston/Marshall 2009, S. 35).

Mythos 9:

Es gibt DAS kundenorientierte Verkaufen

Im Zuge der Erhöhung der Kundenorientierung des Unternehmens macht seit Jahren auch der Begriff des kundenorientierten Verkaufens die Runde. Danach sollen die Verkäufer den Verkaufsprozess und insbesondere die Verkaufsgespräche an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Allerdings vermitteln die Vorgaben und Trainings den Verkäufern allzu häufig nur ein einziges Vorgehen als kundenorientiert: umfangreiche Informationsvermittlung ohne Einmischung in die Kundenentscheidung. Ein solcher „one size fits them all“-Ansatz führt zu schlechteren Verkaufsergebnissen als das Anpassen an die diversen Kundenbedürfnisse im Sinne des adaptiven Verkaufens (Franke/Park 2006). Denn zum einen sind nicht alle Kunden so rational und aufgeklärt, wie dieser Ansatz unterstellt; so ist es nicht unüblich, dass Kunden speziell auf das zwischenmenschliche Verhalten achten oder von den Verkäufern gar die Abnahme der Entscheidung erwarten (Haas 2009). Zum anderen

» Bei geringer Unsicherheit für den Kunden ist es oft vorteilhaft, kundenorientiertes Verkaufen durch effizienzorientierte Ansätze zu ersetzen. «

vernachlässigt dieser Ansatz, dass das Verhalten auch zum jeweiligen Verkäufer mit seinen spezifischen Kompetenzen, Vorlieben und der Persönlichkeit passen muss, damit es von den Kunden als authentisch und kundenorientiert wahrgenommen wird und zum Erfolg führt (Haas 2006). Somit muss jeder Verkäufer ein Repertoire an Verhaltensweisen vermittelt bekommen, die sowohl auf seine Kundengruppen als auch auf seine Person abgestimmt sind, damit er erfolgreich und wirklich kundenorientiert verkaufen kann.

Mythos 10:

Kundenorientiertes Verkaufen steigert den Verkaufserfolg

Schließlich resultieren die intensiven Bemühungen der Unternehmen um eine hohe Kundenorientierung ihrer Vertriebsmannschaft aus der Überzeugung, dass eine höhere Kundenorientierung der Verkäufer auch deren Verkaufsleistung erhöht. Dabei wird übersehen, dass mit dem Ausrichten des Verkaufsprozesses auf den Kunden in der Regel zeitlicher und finanzieller Aufwand einhergeht (z.B. in Form längerer Verkaufsgespräche, der Beschaffung von rele-

Checkliste für erfolgreiche Kundenorientierung durch den Vertrieb

1. Arbeitet der Vertrieb bei Produktentwicklungsprojekten mit Marketing und F&E zusammen?
2. Wird dafür gesorgt, dass die Vertriebsmanager und -mitarbeiter das hohe Nachfragepotenzial neu entwickelter Produkte erkennen?
3. Findet der Vertrieb als Vertreter der Kundensicht und einer kurzfristigen Perspektive bei Marktentscheidungen Gehör?
4. Schafft der Vertrieb Mehrwert für die Kunden und das eigene Unternehmen?
5. Gelingt es den Vertriebsmanagern, ihre Mitarbeiter mit Markenbegeisterung anzustecken?
6. Gilt im Unternehmen der faire Experte als Prototyp des erfolgreichen Verkäufers?
7. Besitzen die Verkäufer eine hohe Entscheidungskompetenz?
8. Ist der Anteil administrativer und nicht-wertschöpfender Tätigkeiten des Außendienstes gering?
9. Berücksichtigen Verkäuferschulungen verschiedene Kunden- und Verkäufertypen?
10. Hängt die Kundenorientierung der Verkäufer von der Verkaufssituation ab?

vanten Informationen etc.), der die an sich positiven Effekte des kundenorientierten Verkaufens durchaus (über)kompensieren kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn Kunden im Zuge zunehmend habitualisierter (Wieder)Käufe diese Käufe auch ohne eine besondere Kundenorientierung der Verkäufer getätigt hätten. Ganz in diesem Sinne zeigt sich denn auch, dass der positive Einfluss des kundenorientierten Verkaufens auf den Verkaufserfolg nicht grundsätzlicher Natur ist (Franke/Park 2006; Haas 2008) und es daher sogar eine zu hohe Kundenorientierung des Vertriebs geben kann (Haas 2009). Insgesamt rechnen sich Investitionen in kundenorientierte Verkaufsprozesse insbesondere in Situationen, die für den Kunden mit hoher Unsicherheit verbunden sind (z.B. bei einem Erstkauf beim fraglichen Lieferanten). In Situationen mit geringer Unsicherheit für den Kunden ist es dagegen oft vorteilhaft, kundenorientiertes Verkaufen durch effizienzorientierte Ansätze zu ersetzen. Statt kundenorientiertes Verkaufen zu verklären und einer Maximierungsperspektive zu folgen, müssen Unternehmen daher zu einem optimierenden, stärker ökonomisch geprägten Einsatz der Kundenorientierung übergehen: Von Situation zu Situation unterschiedliche Kundenorientierung führt zu maximalen Ergebnissen.

Die skizzierten Mythen können die Kundenorientierung von Unternehmen deutlich beeinträchtigen. Dabei ist es häufig überraschend, wie viele dieser Mythen in Unternehmen nach wie vor anzutreffen sind. Eine Bestandsaufnahme lässt sich mit einer Checkliste (siehe Kasten) durchführen, die auf Basis der obigen Ausführungen für jeden Mythos die Existenz effektiver Gegenmaßnahmen abfragt. Die Ergebnisse liefern Ansatzpunkte, um überholte Vorstellungen zu korrigieren – und die Kundenorientierung des Unternehmens nachhaltig zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- Diller, H./Haas, A./Ivens, B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement: Eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart.
- Ernst, H./Hoyer, W. D./Rübsaamen, C. (2010): Sales, Marketing and R&D Cooperation across New Product Development Stages: Implications for Success, in: Journal of Marketing, 74, 4, S. 80-92.
- Franke, G. R./Park, J.-E. (2006): Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, 43, 4, S. 693-702.

- Frenzen, H. et al. (2010): Delegation of pricing authority to the sales force: An agency-theoretic perspective of its determinants and impact on performance, in: International Journal of Research in Marketing, 27, 1, S. 58-68.
- Haas, A. (2006): Erfolgsstrategien im Verkauf von Finanzprodukten, in: Albers, S. et al. (Hrsg.): Digitale Fachbibliothek Verkauf, Düsseldorf.
- Haas, A. (2008): Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78, 10, S. 1061-1100.
- Haas, A. (2009): Kann zu viel Kundenorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79, 1, S. 7-30.
- Haas, A./Krohmer, H./Weispfenning, F. (2009): Sales Leadership Effectiveness: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects, in: Proceedings of the 2009 AMA Winter Marketing Educators Conference "Excellence in Marketing Research - Striving for Impact", Tampa (FL), 20.-23.2.2009.
- Homburg, Ch./Jensen, O. (2007): The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?, in: Journal of Marketing, 71, 3, S. 124-142.
- Kurz, A. et al. (2010): Die Geheimnisse des Verkaufens, in: Impulse, 20.08.2010, S. 12-23.
- Johnston, M. W./Marshall, G. W. (2009): Churchill/Ford/Walker's Sales Force Management, 9. Aufl., New York.
- Lilien, G. et al. (2010): Calculating, creating, and claiming value in business markets: Status and research agenda, in: Marketing Letters, 21, 3, S. 287-299.
- Morhart, F./Herzog, W./Tomczak, T. (2009): Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, in: Journal of Marketing, 73, 5, S. 122-142.
- Palmatier, R.W. et al. (2006): Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing, 70, 4, S. 136-153.
- Proudfoot (2006): Proudfoot Productivity Report 2006, <http://www.proudfoot-consulting.com/Default.aspx?id=213202> (Zugriff: 12.12.06).
- Weitz, B. A./Bradford, K. (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 27, 2, S. 241-254.
- Wieseke, J./Homburg, C./Lee, N. (2008): Understanding the adoption of new brands through salespeople: a multilevel framework, in: Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 2, S. 278-291.

Der Autor

Prof. Dr. Alexander Haas

Inhaber der Professur für Marketing 2 am Institut für Marketing der Karl-Franzens-Universität Graz.
E-Mail: alexander.haas@uni-graz.at