

Isabell Müller

Der Erfolg von kundenorientierten Verkäufern: Die Rolle von Niveau und situativen Einflüssen

Masterarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2016 Diplom.de
ISBN: 9783961162574

Isabell Müller

Der Erfolg von kundenorientierten Verkäufern: Die Rolle von Niveau und situativen Einflüssen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Viel hilft viel? Der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung eines Verkäufers und seiner Verkaufsleistung	VIII
1 Was macht erfolgreiche Verkäufer aus?	1
2 Theoretischer Rahmen	6
2.1 Die SOCO-Skala nach Saxe und Weitz (1982): Messung der Kundenorientierung	6
2.2 Kundenorientiertes Verkaufen nach Saxe und Weitz (1982)	9
2.3 Verkaufsorientierung	10
2.4 Verschiedene Definitionen von Kundenorientierung	11
2.4.1 Kundenorientierung nach Brown et al. (2002)	11
2.4.2 Kundenorientierung nach Stock und Hoyer (2005)	12
2.4.3 Kundenorientierung nach Homburg, Müller und Klarmann (2011)	13
2.4.4 Serviceorientierung als Schwesterkonstrukt zur Kundenorientierung	14
2.5 Verkaufsleistung	16
2.6 Informationsökonomie	18
2.7 Strategien zur Reduzierung der Unsicherheit: Signaling und Screening	20
2.8 Ausgewählte Moderatoren des situativen Bezugsrahmen nach Haas (2008)	22
2.8.1 Unternehmensmerkmale: Reputation	22
2.8.2 Mitarbeitermerkmale: Kompetenz und Ähnlichkeit	23
2.8.2.1 Kompetenz	23
2.8.2.2 Ähnlichkeit	23
2.8.3 Beziehungsmerkmale: Qualität der Mitarbeiter-Kunde-Beziehung	24
2.8.4 Produktmerkmale: Markenstärke und Komplexität	25
2.8.4.1 Markenstärke	25
2.8.4.2 Komplexität	25
2.8.5 Aufgabenmerkmale: Alternativenanzahl	26

2.8.6 Störmerkmale: Preissensitivität und kundenseitige Restriktionen	26
3 Forschungsstand	27
3.1 Linearer Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Verkaufsleistung	28
3.2 Der Wendepunkt in der Forschung: Die Meta-Analyse von Franke und Park (2006).....	30
3.3 Moderierende Einflüsse auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Verkaufsleistung	31
3.4 Kundenorientierung, Verkaufsleistung, Kontext und Zeitraumbetrachtung – uneinheitliches Vorgehen in den Studien	35
3.5 Verschiedene Verläufe von Kundenorientierung und Verkaufsleistung	38
3.6 Situativer Bezugsrahmen nach Haas (2008).....	39
4 Hypothesenentwicklung	41
4.1 Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	41
4.2 Moderierender Einfluss der Unternehmensmerkmale: Reputation.....	42
4.3 Moderierender Einfluss der Mitarbeitermerkmale: Kompetenz, Ähnlichkeit und Sympathie	43
4.4 Moderierender Einfluss der Beziehungsmerkmale: Qualität der Mitarbeiter-Kunde-Beziehung	44
4.5 Moderierender Einfluss der Produktmerkmale: Markenstärke, Komplexität und Güterart	45
4.6 Moderierender Einfluss der Aufgabenmerkmale: Alternativenanzahl	46
4.7 Moderierender Einfluss von Störmerkmalen: Preissensitivität und kundenseitige Restriktionen.....	47
5 Methode	48
5.1 Datensammlung	48
5.2 Teilnehmer der Interviews	49
5.3 Durchführung der Interviews	50
5.4 Auswertung der Interviews	52
6 Auswertung	53
6.1 Definition von Kundenorientierung nach Saxe und Weitz (1982)	55
6.2 Der Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	57
6.2.1 Nicht-linearer Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	57
6.2.2 Einfluss von Kundenorientierung auf die Kaufentscheidung	58
6.2.3 Entwicklung der Kundenorientierung.....	60

6.3 Einfluss der Moderatoren auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	61
6.3.1 Moderierender Einfluss der Unternehmensmerkmale: Reputation	61
6.3.2 Moderierender Einfluss der Mitarbeitermerkmale: Kompetenz, Ähnlichkeit und Sympathie	63
6.3.3 Moderierender Einfluss der Beziehungsmerkmale: Qualität der Mitarbeiter-Kunde-Beziehung	66
6.3.4 Moderierender Einfluss der Produktmerkmale: Markenstärke, Komplexität und Güterart	68
6.3.5 Moderierender Einfluss der Aufgabenmerkmale: Alternativenanzahl	71
6.3.6 Moderierender Einfluss der Störmerkmale: Preissensitivität und kundenseitige Restriktionen.....	73
7 Diskussion	75
7.1 Definition von Kundenorientierung nach Saxe und Weitz (1982)	76
7.2 Verlauf von Kundenorientierung und Verkaufsleistung.....	78
7.3 Moderierende Einflüsse auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	78
7.3.1 Moderierender Einfluss von Sympathie auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	79
7.3.2 Moderierender Einfluss von hoher Beziehungsqualität auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung.....	80
7.3.3 Moderierender Einfluss von Komplexität auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	81
7.3.4 Moderierender Einfluss der Güterarten auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	82
7.3.5 Moderierender Einfluss der Alternativenanzahl auf den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Kaufentscheidung	83
8 Handlungsempfehlungen, Limitationen und Forschungsausblick	84
8.1 Handlungsempfehlungen	84
8.2 Limitationen.....	86
8.3 Forschungsausblick.....	87
Literaturverzeichnis	89
Anhang.....	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Komplementarität von Leistungseigenschaften.....	20
Abbildung 2: Die verschiedenen Verläufe des Zusammenhangs	38
Abbildung 3: Der situative Bezugsrahmen im Überblick.....	40
Abbildung 4: Übersicht der zu untersuchenden Moderatoren.....	48
Abbildung 5: Übersicht der verifizierten Moderatoren	76

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Items der SOCO-Skala	7
Tabelle 2: Übersicht der Studien des linearen Zusammenhangs	28
Tabelle 3: Übersicht Studien der moderierenden Einflüsse	33
Tabelle 4: Übersicht Branchenzugehörigkeit der Interviewteilnehmer	50
Tabelle 5: Festgelegte Interviewfragen an Verkäufer und Einkäufer	51
Tabelle 6: Kodierungen bezüglich Entwicklung und Einfluss von Kundenorientierung	54
Tabelle 7: Kodierungen bezüglich der untersuchten Moderatoren.....	55

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
ebd.	ebenda

Viel hilft viel? Der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung eines Verkäufers und seiner Verkaufsleistung

Zahlreiche Studienergebnisse lassen erkennen, dass die Kundenorientierung ein wichtiges Merkmal von erfolgreichen Verkäufern ist. Daher spielen kundenorientierte Verkäufer eine zentrale Rolle für den Unternehmenserfolg. Dieser Zusammenhang stellt den Ausgangspunkt für unternehmensseitige Investitionen in die Kundenorientierung der Verkäufer dar. Jedoch liegen in der Forschung zum Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung eines Verkäufers und seiner Verkaufsleistung nur inkonsistente Ergebnisse vor. Aktuell untersucht die Forschung die genaue Entwicklung des beschriebenen Zusammenhangs und diskutiert, inwieweit er von situativen Moderatoren beeinflusst wird. Konkret wird davon ausgegangen, dass nicht eine maximale, sondern eine situationsabhängige Kundenorientierung zu maximaler Verkaufsleistung führt. Aus diesem Grund hat sich die vorliegende Arbeit zum Ziel gesetzt, die Forschung hinsichtlich der beschriebenen Problemstellung voran zu bringen. Zu diesem Zweck wurden zehn Experteninterviews mit Verkäufern und Einkäufern aus dem B2B-Bereich geführt. Die Ergebnisse hieraus stützen die Annahme, dass der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung eines Verkäufers und seiner Verkaufsleistung durch situative Einflüsse moderiert wird. Darüber hinaus liefert die vorliegende Arbeit Hinweise, dass die Kundenorientierung eines Verkäufers im Verkaufsgespräch auch auf negativ-moderierende Einflüsse treffen kann.

1 Was macht erfolgreiche Verkäufer aus?

Das Konstrukt Kundenorientierung hat in der Marketingliteratur hohe Beachtung gefunden. Saxe und Weitz (1982) entwickelten dieses Konstrukt vor über 30 Jahren mit der Absicht, die bis dahin vorherrschende Verkaufsorientierung vieler Verkäufer zu kontrastieren (Goad und Jaramillo 2014). Ihr Artikel „The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople“ wird in der Literatur als einer der einflussreichsten Artikel des zwanzigsten Jahrhunderts angesehen (Leigh, Pullins und Comer 2001). Seitdem hat sich die Erwartung an die Verkäufer grundlegend geändert. Von den Verkäufern wird seit der Einführung der Kundenorientierung erwartet, dass sie die Bedürfnisse der Kunden erfüllen und so die Kundenzufriedenheit erhöhen (Kelley 1992). Dadurch sollen langfristige, nutzbringende Beziehungen zwischen dem Unternehmen und den Kunden aufgebaut werden (ebd.). Vor allem der Verkäufer spielt beim Aufbau dieser Beziehungen eine entscheidende Rolle, da er als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kunden angesehen wird und somit das Unternehmen nach außen repräsentiert (Varghese, Edward und Amma 2015). In vielen Studien wurde das Konstrukt Kundenorientierung als Merkmal erfolgreicher Verkäufer identifiziert (Kelley 1992). Somit sind kundenorientierte Verkäufer von hoher Bedeutung für den Unternehmenserfolg (Haas 2008). Auf Basis dieser Erkenntnis investieren Unternehmen hohe Summen in die Kundenorientierung ihrer Verkäufer (Haas et al. 2013). Allerdings hängt die Zweckmäßigkeit dieser Investitionen von der Wirkung der Kundenorientierung des Verkäufers auf seine Verkaufsleistung ab (Haas 2008). In der Literatur liegen zu diesem Zusammenhang jedoch inkonsistente Ergebnisse vor (ebd.).

Seit der Einführung durch Saxe und Weitz (1982) wurde das Konstrukt Kundenorientierung intensiv erforscht. Unter anderem haben zahlreiche Studien die Wirkung der Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung des Verkäufers untersucht. Intuitiv wurde angenommen, dass der Zusammenhang positiv linear ist (Bateman und Valentine 2015). Die Annahme eines linearen Zusammenhangs wurde allerdings durch die Meta-Analyse von Franke und Park (2006) infrage gestellt. Franke und Park (ebd.) fanden heraus, dass die Kundenorientierung eines Verkäufers lediglich die durch den Verkäufer selbst bewertete Verkaufsleistung erhöht, nicht aber die objektive sowie die durch den Verkaufsleiter bewertete Verkaufsleistung. Daher kann der positive Einfluss der Kundenorientierung eines Verkäufers auf seine Verkaufsleistung aus wissenschaftlicher Sicht nicht bestätigt werden (Haas 2009). Der Befund des nicht-

signifikanten Zusammenhangs lässt vermuten, dass die positive Wirkung der Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung geringer und die negative Wirkung der Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung größer ist als in der Literatur bisher angenommen wurde (ebd.).

In der Forschung werden die inkonsistenten Ergebnisse dadurch erklärt, dass die Studien nicht einheitlich angelegt waren. Die Studien zum Zusammenhang fanden in verschiedenen Verkaufskontexten statt (Bateman und Valentine 2015). So wurde der Zusammenhang im B2B-Bereich, im B2C-Bereich, unterteilt in Einzelhandel und Fachhandel, sowie insgesamt in der Produkt- und Dienstleistungsbranche untersucht (ebd.). Außerdem variierten in diesen Verkaufskontexten die Komplexität und die Intensität der Verkäufe (ebd.). Des Weiteren wurde nicht in allen Studien die verhaltensbasierte Definition von Saxe und Weitz (1982) zur Messung der Kundenorientierung verwendet, sondern unter anderem auch die Definition von Brown et al. (2002) und die von Homburg, Müller und Klarmann (2011). Wie bereits die Ergebnisse der Meta-Analyse von Franke und Park (2006) erkennen lassen, ist die Messung der Verkaufsleistung problematisch. In den Studien wurden sowohl objektive Kennzahlen wie beispielsweise der Umsatz (Saxe und Weitz 1982), aber auch die subjektive Einschätzung der Verkäufer (Wachner, Plouffe und Grégoire 2009) sowie die Einschätzung der Verkaufsleiter (Homburg, Müller und Klarmann 2011) betrachtet. Allerdings weisen alle drei Leistungsmaßstäbe Schwachstellen auf. Da die Kundenorientierung des Verkäufers zum Aufbau langfristiger Beziehungen genutzt werden soll, wird die Eignung objektiver, insbesondere finanzieller, Kennzahlen aufgrund ihres kurzfristigen Ergebnishorizontes angezweifelt (ebd.). Die Bewertung durch den Verkaufsleiter ist insofern problematisch, dass der Verkaufsleiter seine Verkäufer subjektiv wahrnimmt und somit die Bewertung verzerrt wird (Rich et al. 1999). Auch die subjektive Bewertung der eigenen Verkaufsleistung durch die Verkäufer ist kritisch, da die Verkäufer dazu neigen, ihre Kundenorientierung zu überschätzen (Gillis et al. 1998).

Um Klarheit im Hinblick auf den untersuchten Zusammenhang zu erhalten, fordern Wissenschaftler, die Literatur zur Kundenorientierung logisch zu kategorisieren und bisherige Annahmen zu überdenken (Bateman und Valentine 2015). Bereits Saxe und Weitz (1982) stellten die Frage, ob die Kundenorientierung eine universelle Wirksamkeit habe oder ob ihre Wirkung von der jeweiligen Verkaufssituation abhängig sei. Die Ergebnisse der Meta-Analyse von Franke und Park (2006) wurden zum Anlass genommen, die von Saxe und Weitz (1982) gestellte Frage wieder aufzunehmen. Daraufhin wurde der Zusammenhang in verschiedenen Verkaufskontexten unter Hinzunahme diverser Moderatoren untersucht. Bisher existiert je-

doch keine konsistente Befundlage zu den Moderatoren des Zusammenhangs (Haas 2008). Nach Haas (ebd.) liegt dies unter anderem daran, dass bisher keine theoretischen Bezugsrahmen entwickelt wurden, mit deren Hilfe die Befunde systematisch diskutiert und eingeordnet werden können. Bereits Saxe und Weitz (1982) betonten die Notwendigkeit eines solchen Bezugsrahmens, der eine Klassifikation der Verkaufssituation ermöglichen soll. Haas (2008) ist in seinem Artikel „Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und –perspektiven“ dieser Aufforderung nachgekommen.

Dem situativen Bezugsrahmen nach Haas (ebd.) liegt die Annahme zugrunde, dass die Wirkung von Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung von sechs Moderatoren beeinflusst wird, die die jeweilige Situation beschreiben. Konkret beinhaltet der Bezugsrahmen die Moderatoren Unternehmensmerkmale, Mitarbeitermerkmale, Kundenmerkmale, Beziehungsmerkmale, Produktmerkmale und Aufgabenmerkmale, die jeweils vier Moderatorvariablen beinhalten (ebd.). Zusätzlich geht man auf Basis der Informationsökonomie von einem nicht-linearen Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Verkaufsleistung aus (ebd.). Jedoch wird der Zusammenhang umso schwächer, je ausgeprägter die Kundenorientierung ist (ebd.). Speziell argumentiert Haas (ebd.), dass die Stärke des Zusammenhangs von der kundenseitigen Unsicherheit während des Verkaufsgesprächs abhängt. Die Kundenorientierung des Verkäufers kann aufgrund ihrer unsicherheitsreduzierenden Wirkung so eingesetzt werden, dass sie die Unsicherheit des Kunden so weit reduziert, dass sie die Kaufentscheidung nicht mehr negativ beeinflusst (ebd.).

Der bisher in der Forschung zur Kundenorientierung vermutete lineare Zusammenhang suggeriert, dass maximale Kundenorientierung auch zu maximalen Ergebnissen führt. Dagegen liegt dem situativen Bezugsrahmen nach Haas (ebd.) die Annahme zugrunde, dass nicht maximale, sondern eine der Situation angepasste Kundenorientierung zu maximalen Ergebnissen führt. Homburg, Müller und Klarmann (2011) schlagen dagegen einen nicht-linearen, umgekehrt u-förmigen Verlauf vor. Der u-förmige Verlauf basiert auf der Annahme, dass den abnehmenden Grenzerträgen von Kundenorientierung stetig steigende Kosten entgegenstehen, die durch eine höhere Kundenorientierung verursacht werden (ebd.).

Die Frage nach der Wirkung der Kundenorientierung des Verkäufers auf seine Verkaufsleistung bleibt trotz der intensiven Forschungsbemühungen und der Entwicklung theoriebasierter Forschungsprogramme weiterhin offen. Die vorliegende Arbeit hat daher das Ziel, den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und Verkaufsleistung mithilfe des situativen Be-

zugsrahmens nach Haas (2008) zu untersuchen. Die folgende Forschungsfrage soll daher im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden:

- Welche Rolle spielen Niveau und situative Einflüsse für den Erfolg von kundenorientierten Verkäufern?

Die Klärung der Forschungsfrage soll für einen Erkenntnisfortschritt in der Wissenschaft sorgen. Zu diesem Zweck wurde eine qualitative Studie in Form von Experteninterviews mit jeweils fünf Verkäufern und Einkäufern aus dem B2B-Bereich durchgeführt. Anhand der Interviewergebnisse wurde untersucht, inwieweit der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung eines Verkäufers und seiner Verkaufsleistung durch situative Faktoren beeinflusst wird. Als Grundlage diente hierzu der situative Bezugsrahmen nach Haas (ebd.). Außerdem wurde auf Basis der Aussagen der Interviewteilnehmer die direkte Wirkung von Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung analysiert. In den Interviews bedeutet Verkaufsleistung, die positive Kaufentscheidung des Kunden herbeizuführen. In der vorliegenden Arbeit wird angenommen, dass sich die langfristigen positiven Einflüsse von kundenorientiertem Verhalten auf den Verkaufserfolg eines Verkäufers vor allem dadurch ergeben, dass sie sich positiv auf die Kaufentscheidung des Kunden auswirken (Haas 2009). Durch die Verwendung der Kaufentscheidung als Leistungsmessung sollen die Schwachstellen der objektiven, der subjektiven sowie der durch den Verkaufsleiter vorgenommenen Bewertung umgangen werden. Die Hinzunahme der Einkäuferperspektive soll vor allem einer Überschätzung der eigenen Kundenorientierung durch die Verkäufer entgegen wirken (Gillis et al. 1998). Da die Kundenorientierung darauf abzielt, die Bedürfnisse der Kunden genau zu identifizieren und langfristige Beziehungen zum Kunden aufzubauen, soll durch die Hinzunahme der Kundenperspektive zusätzlich überprüft werden, inwieweit diese Ziele in der Praxis erreicht werden. Durch die Verwendung der Kaufentscheidung als Ergebnisvariable wird auch die Forderung nach einem geeigneten Leistungsmaßstab für Verkaufskontexte erfüllt, die auf den Aufbau langfristiger Beziehungen mit dem Kunden abzielt (Hunter und Perreault 2007).

Im ersten Teil dieser Arbeit soll ein theoretischer Rahmen zum Verständnis des Zusammenhangs zwischen Kundenorientierung und Verkaufsleistung geschaffen werden. Dazu wird zunächst die SOCO-Skala nach Saxe und Weitz (1982) näher erläutert und beschrieben, was Saxe und Weitz (ebd.) unter dem Konstrukt Kundenorientierung verstehen. Anschließend wird der Begriff Verkaufsorientierung definiert. Da in der Literatur zur Kundenorientierung auch andere Definitionen zur Kundenorientierung existieren, werden im weiteren Verlauf

ausgewählte Definitionen vorgestellt. Im nächsten Schritt wird die Verkaufsleistung erläutert. Im Rahmen der Informationsökonomie wird dann auf den Unsicherheitsbegriff eingegangen sowie auf Möglichkeiten zur Unsicherheitsreduktion. Weiterhin werden die Moderatoren des situativen Bezugsrahmens nach Haas (2008) näher beleuchtet, die in den Experteninterviews besonders häufig angesprochen wurden. Kapitel 3 gibt eine Bestandsaufnahme der in der Literatur vorhandenen Forschungsergebnisse des zu untersuchenden Einflusses von Kundenorientierung auf die Verkaufsleistung eines Verkäufers. In Kapitel 4 werden anschließend Hypothesen entwickelt, die mithilfe der Interviewdaten überprüft werden sollen. Im Methodenteil wird dann das Vorgehen bei der Datenerhebung und -auswertung beschrieben. Die Ergebnisse der Experteninterviews werden in Kapitel 6 zunächst ausführlich dargestellt und anschließend verwendet, um die Hypothesen aus Kapitel 4 entweder zu bestätigen oder zu widerlegen. Die Ergebnisse aus Kapitel 6 werden dann auf Basis der Grounded Theory in Kapitel 7 diskutiert. Kapitel 8 schließt mit Handlungsempfehlungen für das Management, Limitationen sowie einem Forschungsausblick.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Die SOCO-Skala nach Saxe und Weitz (1982): Messung der Kundenorientierung

Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts kam in der Wissenschaft die Forderung auf, dass Verkaufsstrategien nicht nur auf Verkaufsabschlüsse, sondern auch auf die Sicherung von Kundenzufriedenheit abzielen sollten (Saxe und Weitz 1982). Seitdem wurde in der Forschung immer wieder auf die Vorteilhaftigkeit von kundenorientiertem Verkaufsverhalten hingewiesen (ebd.). Allerdings wurde die Effektivität von kundenorientiertem Verkaufen sowie die Faktoren, die den Grad des kundenorientierten Verkaufens beeinflussen, nur unzureichend empirisch untersucht. Um die empirische Forschung zu diesem Thema zukünftig voran zu bringen, entwickelten Saxe und Weitz (ebd.) die SOCO-Skala.

Ihr Artikel „The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople“ wird in der Verkaufsforschung als einer der einflussreichsten Artikel des zwanzigsten Jahrhunderts angesehen (Leigh, Pullins und Comer 2001). Die SOCO-Skala ist die erste allgemein akzeptierte Skala zur Messung von Kundenorientierung (Keillor, Parker und Pettijohn 1999). In der Verkaufsforschung ist sie zu einem essentiellen Konstrukt geworden und findet auch in der Praxis große Beachtung (Bagozzi et al. 2012).

Positiv formulierte Items	Negativ formulierte Items
I try to help customers achieve their goals.	I try to sell a customer all I can convince him to buy, even if I think it is more than a wise customer would buy.
I try to achieve my goals by satisfying customers.	I try to sell as much as I can rather than to satisfy a customer.
A good salesperson has to have the customer's best interest in mind.	I keep alert for weakness in a customer's personality so I can use them to put pressure on him to buy.
I try to get customers to discuss their needs with me.	If I am not sure a product is right for a customer, I will still apply pressure to get him to buy.

I try to influence a customer by information rather than by pressure.	I decide what products to offer on the basis of what I can convince customers to buy, not on the basis of what will satisfy them in the long run.
I offer the product of mine that is best suited to the customer's problem.	I paint too rosy a picture of my products, to make them sound as good as possible.
I try to find out what kind of product would be most helpful to a customer.	I spend more time trying to persuade a customer to buy than I do trying to discover his needs.
I answer a customer's questions about products as correctly as I can.	It is necessary to stretch the truth in describing a product to a customer.
I try to bring a customer with a problem together with a product that helps him solve that problem.	I pretend to agree with customers to please them.
I am willing to disagree with a customer in order to help him make a better decision.	I imply to a customer that something is beyond my control when it is not.
I try to give customers an accurate expectation of what the product will do for them.	I begin the sales talk for a product before exploring a customer's needs with him.
I try to figure out what a customer's needs are.	I treat a customer as rival.

Tabelle 1: Items der SOCO-Skala

Quelle: Saxe und Weitz 1982, S. 345-346.

Bei der SOCO-Skala handelt es sich um ein Messinstrument, das den Grad an Kundenorientierung eines Verkäufers misst. Mithilfe dieser Skala soll die Beziehung zwischen dem Verkaufsverhalten eines Verkäufers und dessen Effektivität untersucht werden (Saxe und Weitz 1982). Die SOCO-Skala besteht aus insgesamt 24 Items, die in Tabelle 1 abgebildet sind. Diese 24 Items spiegeln die Konzepte Kundenorientierung und Verkaufsorientierung wider. Zwölf Items beinhalten positive Aussagen. Die anderen zwölf Items sind negativ formuliert. Mittels einer Neun-Punkte-Skala bewertet der Verkäufer, inwiefern die einzelnen Items auf sein Verhalten gegenüber seinen Kunden in den Verkaufsgesprächen zutreffen. Verwendet der Befragte in seinen Verkaufsgesprächen überwiegend die positiv formulierten Items, handelt es sich um einen kundenorientierten Verkäufer. Treffen dagegen überwiegend die negativ formu-

lierten Items auf den Befragten zu, spiegeln die Items die Verkaufsorientierung des Befragten wieder.

Saxe und Weitz (1982) führten die Messung der SOCO-Skala zunächst in zwei Stichproben durch. Eine Stichprobe setzte sich aus Verkäufern aus dem B2B-Bereich zusammen, während die andere Stichprobe aus dem B2C-Bereich stammte (ebd.). Mithilfe dieser zwei Stichproben testeten Saxe und Weitz (ebd.) die Reliabilität sowie die Konstruktvalidität der SOCO-Skala (Brown, Widing II und Coulter 1991). Die Tests ergaben, dass die Skala als reliables und valides Messinstrument eingestuft werden kann (Schwepker 2003). Zu den gegensätzlichen Konstrukten Kundenorientierung und Verkaufsorientierung ist des Weiteren zu vermerken, dass sie negativ zueinander in Beziehung stehen, aber dennoch als unterschiedliche Konstrukte anzusehen sind, da sie weniger als 15 Prozent ihrer Varianz teilen (Goad und Jaramillo 2014).

Aus der Formulierung der in Tabelle 1 dargestellten Items wird deutlich, dass sich die Messung der Kundenorientierung auf mehrere Interaktionen bezieht. Demzufolge misst die SOCO-Skala nicht die Kundenorientierung eines Verkäufers gegenüber einem einzelnen Kunden, sondern gegenüber mehreren Kunden. Da Verkäuferverhalten aber über mehrere Interaktionen variieren kann, ist die Kundenorientierung nach Saxe und Weitz (1982) als Ergebnis verschiedener Interaktionen zu betrachten, in denen sich der Verkäufer kundenorientiert beziehungsweise verkaufsorientiert verhalten hat (Tadepalli 1995). Des Weiteren bezieht sich die SOCO-Skala primär auf das Kommunikationsverhalten des Verkäufers während des Verkaufsgesprächs (Schwepker 2003).

In der Wissenschaft wurde die SOCO-Skala mehrmals modifiziert. Die meisten Modifikationen betreffen die Anzahl und den genauen Wortlaut der Items. Thomas, Soutar und Ryan (2001) reduzierten beispielsweise die ursprüngliche Skala mit 24 Items auf eine Skala mit zehn Items. Dagegen verkürzte Tadepalli (1995) die ursprüngliche Neun-Punkte-Skala auf eine Sieben-Punkte-Skala. Alle Studien, die eine Modifizierung vornahmen, bestätigen jedoch die Dimensionalität und Reliabilität der SOCO-Skala als Instrument zur Messung von Kundenorientierung (Schwepker 2003). Außerdem wurde untersucht, inwieweit die Skala in unterschiedlichen Kontextbedingungen anwendbar ist (Müller 2009). Die ursprüngliche SOCO-Skala misst die Kundenorientierung aus der Perspektive der Verkäufer. Dagegen führen Brown, Widing II und Coulter (1991) die Erhebung der Kundenorientierung auf Kunden- statt auf Verkäuferseite durch. Aber auch diese Ergebnisse bekräftigen die Eignung der SOCO-

Skala als Messinstrument der Kundenorientierung (ebd.). Jedoch finden die modifizierten Skalen in der Literatur kaum Verwendung (Schwepker 2003). Somit bleibt die SOCO-Skala nach Saxe und Weitz (1982) sowohl in der Forschung als auch in der Praxis das dominante Instrument zur Messung von Kundenorientierung.

2.2 Kundenorientiertes Verkaufen nach Saxe und Weitz (1982)

Die Kundenorientierung nach Saxe und Weitz (1982) stellt ein zentrales Konstrukt in der Marketing- und Verkaufsliteratur dar (Goad und Jaramillo 2014). Das kundenorientierte Verkaufen nach Saxe und Weitz (1982) setzt voraus, dass der Verkäufer das Marketing-Konzept bei seinen Kunden anwendet. Das Marketing-Konzept ist ein integrierter, unternehmensweiter Ansatz, in dem alle Aktivitäten auf das Erreichen von Kundenzufriedenheit sowie dem Aufbau von gegenseitig nützlichen und langfristigen Beziehungen mit dem Markt ausgerichtet sind (Kotler 1999). Kurtz, Dodge und Klompmaker (1976, S. 13) stellen explizit die Verbindung zwischen dem Marketing-Konzept und dem Verkäuferverhalten her: „Sales personnel no longer specialize solely in increasing sales volume; rather the prospect’s real needs became the basis of the marketing plan“. Demnach stehen das Lösen von Kundenproblemen sowie das Erfüllen von Kundenbedürfnissen im Vordergrund. Die Umsatzsteigerung gerät dagegen in den Hintergrund (ebd.).

Kundenorientierte Verkäufer bewegen ihre Kunden zu Kaufentscheidungen, die die Kundenbedürfnisse optimal erfüllen. Dabei stellen sie die Bedürfnisse ihrer Kunden über ihre eigenen Bedürfnisse (Schwepker und Schultz 2010). Der unmittelbare Verkauf gerät daher zu Gunsten des Interesses am Kunden aus dem Fokus. Kundenorientierte Verkäufer bemühen sich, die Kundenzufriedenheit langfristig zu steigern und vermeiden Verhalten, das zur Kundenunzufriedenheit führen kann (Saxe und Weitz 1982). In der Literaturrecherche und in den Interviews, die Saxe und Weitz (ebd.) mit Verkäufern und Verkaufsleitern geführt haben, wurde kundenorientiertes Verkaufsverhalten durch folgende sechs Punkte beschrieben:

1. Der Wunsch, Kunden dabei zu helfen, zufriedenstellende Kaufentscheidungen zu treffen.
2. Die Kunden bei ihrer Bedürfnisidentifikation zu unterstützen.
3. Produkte anzubieten, die die Kundenbedürfnisse erfüllen.
4. Akkurate Beschreibung der Produkte.

5. Vermeidung von trügerischen und manipulativen Einflusstaktiken.
6. Vermeidung von Verkäufen unter Druck.

Verkäufer, die nach der SOCO-Skala einen hohen Grad an Kundenorientierung aufweisen, sind durch die Besorgnis um andere charakterisiert (ebd.). Allerdings schließt ein hoher Grad an Besorgnis um andere nicht aus, dass der Verkäufer auch einen hohen Grad an Besorgnis für sich selbst haben kann (Goad und Jaramillo 2014). Daher beschäftigen sich kundenorientierte Verkäufer damit, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfahren und darauf aufbauend Lösungen zu entwickeln. Um diese Lösungen zur Verfügung zu stellen, hören sie dem Kunden bei der Schilderung seiner Bedürfnisse aufmerksam zu (ebd.). Des Weiteren unterstützen kundenorientierte Verkäufer ihre Kunden bei der Suche nach Alternativen, deren Bewertung sowie der Auswahl der besten Lösung. Dadurch liefern sie nicht nur eine Lösung für das Kundenbedürfnis, sondern schaffen auch einen Mehrwert für die Kunden (Jaramillo et al. 2007).

2.3 Verkaufsorientierung

Das Konstrukt Kundenorientierung wurde von Saxe und Weitz (1982) eingeführt, um den traditionellen Ansatz des Verkaufens unter Druck zu kontrastieren (Goad und Jaramillo 2014). Verkäufer, die auf der SOCO-Skala ein niedriges Niveau an Kundenorientierung aufweisen, werden als verkaufsorientiert bezeichnet (Schwepker 2003). Auf verkaufsorientierte Verkäufer trifft beispielsweise das negativ formulierte Item „I try to sell customers all I can convince them to buy, even if I think it is more than a wise customer should buy“ aus Tabelle 1 zu. Daraus wird deutlich, dass der verkaufsorientierte Verkäufer seine eigenen Interessen in den Vordergrund stellt (Boles et al. 2001). Seine Verkaufsaktivitäten zielen darauf ab, den Auftrag zu erhalten und seinen Kunden so viel wie möglich zu verkaufen (ebd.). Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse steht dabei nicht im Vordergrund (ebd.). Somit zeigt der verkaufsorientierte Verkäufer nur wenig Besorgnis um andere, dafür aber ein hohes Maß an Besorgnis um sich selbst (Schwepker 2003). Die Motivation des verkaufsorientierten Verkäufers ist es, die eigenen kurzfristigen Interessen und Ziele zu verwirklichen und nicht die des Kunden (Bagozzi et al. 2011). Das Konstrukt Verkaufsorientierung geht daher sehr stark mit Beeinflussung und dem reinen Verkaufen einher (ebd.). Außerdem wenden Verkäufer häufiger den verkaufsorientierten Ansatz an, wenn sie unter dem Druck von schwierig zu erreichenden Verkaufsquoten stehen (Schwepker und Good 2012). Um die Verkaufsquoten zu erreichen, wird die

zeitaufwendige Kundenorientierung vernachlässigt und der verkaufsorientierte Ansatz verfolgt (ebd.). Boles et al. (2001) betonen allerdings, dass sich die Verkaufsorientierung eines Verkäufers nicht zwingend schädlich auf den Kundenwert auswirken muss, da die Kunden vom Verkäufer einen gewissen Grad an Verkaufsinteresse erwarten. Goad und Jaramillo (2014, S. 286) argumentieren außerdem, dass Verkaufsleiter von ihren Verkäufern erwarten, dass sie je nach Kunde beide Ansätze anwenden können: „(...) with some customers deserving SO and others requiring CO“. Im Gegensatz zur Kundenorientierung ist die Verkaufsorientierung jedoch nicht für den Aufbau von langfristigen Beziehungen geeignet, da ihr Fokus auf dem Erreichen von kurzfristigen Umsatzzielen liegt (ebd.).

2.4 Verschiedene Definitionen von Kundenorientierung

In der Forschung zur Kundenorientierung existieren verschiedene Definitionen für das Konstrukt Kundenorientierung. Empirische Studien haben Kundenorientierung neben Verhalten (Saxe und Weitz 1982) auch als psychologische Variable wie eine Eigenschaft (Keillor, Parker und Pettijohn 1999; Keillor, Parker und Pettijohn 2000) oder eine Prädisposition des Verkäufers (Brown et al. 2002) konzeptualisiert. Das folgende Kapitel hat das Ziel, einen Überblick über ausgewählte Definitionen von Kundenorientierung zu geben, die neben der Definition von Saxe und Weitz (1982) in der Forschung existieren. Außerdem wird das Konstrukt Serviceorientierung, das mit dem Konstrukt Kundenorientierung verwandt ist, genauer erläutert.

2.4.1 Kundenorientierung nach Brown et al. (2002)

Brown et al. (2002, S. 111) definieren Kundenorientierung in ihrer Forschung als „an employee’s tendency or predisposition to meet customer needs in an on-the-job context“. Dieser Definition zufolge klassifizieren sie das Konstrukt Kundenorientierung als Prädisposition des Verkäufers, Kundenbedürfnisse zu erfüllen.

Des Weiteren vertreten Brown et al. (ebd.) die Ansicht, dass die Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich aus zwei Dimensionen besteht: der Bedürfnisdimension und der Freudendimension. Die Bedürfnisdimension spiegelt wider, inwieweit der Verkäufer von seiner

Fähigkeit zur Bedürfnisbefriedigung der Kunden überzeugt ist (ebd.). Diese Dimension basiert auf der Konzeptualisierung von Kundenorientierung nach Saxe und Weitz (1982). Dagegen repräsentiert die Freudendimension, inwieweit ein Verkäufer die Interaktion mit seinen Kunden und das Erfüllen ihrer Bedürfnisse von Natur aus als angenehm empfindet (Brown et al. 2002). Brown et al. (ebd.) betonen, dass beide Dimensionen notwendig sind, um die Fähigkeit und Motivation eines Verkäufers zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen zu verstehen.

2.4.2 Kundenorientierung nach Stock und Hoyer (2005)

In ihrer Definition zur Kundenorientierung unterscheiden Stock und Hoyer (2005) zwischen kundenorientierten Einstellungen und kundenorientiertem Verhalten. Nach Stock und Hoyer (ebd.) stand in der Forschung bisher das kundenorientierte Verhalten im Vordergrund. Die Unterscheidung zwischen kundenorientiertem Verhalten und kundenorientierter Einstellung ist nach Meinung der Autoren dennoch wichtig, denn ein Verkäufer kann sich nach außen hin kundenorientiert verhalten, ohne eine kundenorientierte Einstellung verinnerlicht zu haben (ebd.).

Stock und Hoyer (ebd.) definieren eine kundenorientierte Einstellung als affektive Zuneigung für oder gegen den Kunden. Ein Verkäufer, der eine kundenorientierte Einstellung aufweist, ist affin im Kontakt mit Kunden und sich der Bedeutung von Kundenorientierung für das Unternehmen sowie für sich als Individuum bewusst (ebd.). Ein Verkäufer kann sich beispielsweise kundenorientiert gegenüber seinem Kunden verhalten, ohne dabei eine positive Einstellung gegenüber diesem Kunden zu haben. Damit ein Unternehmen eine langfristige Kundenorientierungsstrategie verfolgen kann, müssen nach Stock und Hoyer (ebd.) kundenorientiertes Verhalten sowie kundenorientierte Einstellungen des Verkäufers vorhanden sein.

Um kundenorientiertes Verhalten zu definieren, berufen sich Stock und Hoyer (ebd.) auf die Definition der Kundenorientierung nach Saxe und Weitz (1982). Demnach verhält sich ein Verkäufer kundenorientiert, wenn er den Kunden bei seiner Zielerreichung unterstützt, Kundenbedürfnisse diskutiert und versucht, die Kaufentscheidung mithilfe von Informationen anstatt durch die Ausübung von Druck zu beeinflussen (Stock und Hoyer 2005). Verhaltensweisen können durch das Unternehmen, die Kunden sowie durch das Umfeld beeinflusst werden.

Daher können sich Verhaltensweisen im Laufe der Zeit ändern und sind somit als kurzfristig anzusehen (ebd.).

Einstellungen sind dagegen als dauerhafte Merkmale klassifiziert (ebd.). Kundenorientierte Einstellungen und kundeorientiertes Verhalten können somit nach Stock und Hoyer (ebd.) als zwei voneinander unterschiedliche Dimensionen von Kundenorientierung betrachtet werden. Außerdem berufen sich Stock und Hoyer (ebd.) bei ihrer Konzeptualisierung der Kundenorientierung auf Forschungsergebnisse der Sozialpsychologie sowie des Marketings, die eine Diskriminanzvalidität der beiden Dimensionen von Kundenorientierung nachweisen konnten. In ihrer Studie konnten Stock und Hoyer (ebd.) zudem empirisch belegen, dass kundenorientiertes Verhalten und kundenorientierte Einstellungen als zwei voneinander unterschiedliche Dimensionen von Kundenorientierung anzusehen sind, da sie verschiedene Facetten der Kundenorientierung messen.

2.4.3 Kundenorientierung nach Homburg, Müller und Klarmann (2011)

In ihrer Definition zur Kundenorientierung betonen Homburg et al. (2011), dass sich die Kundenorientierung eines Verkäufers in den verschiedenen Phasen des Verkaufs unterscheidet. Sie definieren Kundenorientierung als „the degree to which a salesperson identifies and meets customer needs and interests in the different stages of a sales encounter” (Homburg, Müller und Klarmann 2011, S. 56). Das Konstrukt Kundenorientierung besteht nach Homburg, Müller und Klarmann (ebd.) aus folgenden fünf Phasen: Problem- und Bedürfnisidentifikationsphase, Präsentationsphase, Einwandsphase, Verhandlungsphase und Abschlussphase.

In der ersten Phase der Problem- und Bedürfnisidentifikation versucht der Verkäufer, die Anforderungen des Kunden genau nachzuvollziehen. Diese Phase stellt die erste Dimension des Konstrukts Kundenorientierung dar, in der die Kundenanforderungen identifiziert werden. Das Verkäuferverhalten zielt darauf ab, die Kundeninteressen und -ziele sowie andere produktbezogene Bedürfnisse zu erkennen (ebd.).

In der Präsentationsphase werden dem Kunden Produkte angeboten, die die speziellen Bedürfnisse des Kunden erfüllen. Dabei verdeutlicht der Verkäufer die Vorteile des Produktes für den Kunden. Die zweite Dimension der Kundenorientierung wird daher als Präsentation von Kundenlösungen bezeichnet. Das Kommunikationsverhalten des Verkäufers konzentriert

sich hier auf die Produkte und Dienstleistungen, die die Kundenbedürfnisse erfüllen sollen (ebd.).

In der dritten Phase des Verkaufsgesprächs wird der immanente Konflikt der Käufer-Verkäufer-Beziehung offensichtlich, denn in dieser Phase treten die ersten Einwände auf. Kundenorientierte Verkäufer regen einen aktiven Informationsaustausch an und zeigen für beide Seiten vorteilhafte Alternativen auf. In dieser Dimension manifestiert sich die Kundenorientierung, da gemeinschaftlich auf Einwände und Unstimmigkeiten eingegangen wird. Das Verkäuferverhalten zielt in dieser Phase darauf ab, auf kundenseitige Einwände und Unstimmigkeiten mit einer ganzheitlichen Lösung zu reagieren (ebd.).

Da sich Käufer und Verkäufer nicht bei allen Interessenskonflikten entgegenkommen können, ist die Kompromissuche in der Verhandlungsphase besonders wichtig. In dieser Dimension werden die Interessen des Kunden genauer überdacht. Der Verkäufer bemüht sich, eine Einigung zu finden, indem er versucht, einen Kompromiss zwischen seinen Interessen und denen des Kunden zu finden (ebd.).

In der fünften und letzten Phase versucht der kundenorientierte Verkäufer, einen Verkaufsabschluss herbeizuführen. Dabei vermeidet er Überzeugungstaktiken und nutzt stattdessen Informationen. Die Kundenorientierung zeigt sich in dieser Phase in der Anwendung von informativen Abschlusstaktiken, die als „behaviors that emphasize the use of information to close a sale“ (Homburg, Müller und Klarmann 2011, S. 57) definiert sind.

2.4.4 Serviceorientierung als Schwesterkonstrukt zur Kundenorientierung

Der Begriff Kundenorientierung wird in der Forschung teilweise auch mit anderen Begriffen bezeichnet. Ein Grund dafür ist die spezifische Konzeptualisierung von Konstrukten, die mit der Kundenorientierung verwandt sind. So wurde beispielsweise die Serviceorientierung als verwandtes Konstrukt der Kundenorientierung klassifiziert (Haas 2008). Daher wird in diesem Kapitel das Konstrukt Serviceorientierung zunächst definiert. Im Anschluss werden Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede zwischen der Serviceorientierung und der Kundenorientierung herausgearbeitet. Da das Konstrukt der Kundenorientierung in den vorherigen Kapiteln auf der Ebene des Verkäufers betrachtet wurde, wird auch die Serviceorientierung im Folgenden auf dieser Ebene definiert.

Nach der Definition von Hogan, Hogan und Busch (1984) zeichnen sich serviceorientierte Verkäufer durch Anpassungsfähigkeit, Sorgfalt, Ehrgeiz, Geselligkeit und Sympathie aus. Hogan, Hogan und Busch (ebd.) klassifizieren die Serviceorientierung als eine wichtige Eigenschaft, die in vielen Berufen wichtig ist. Um diese Eigenschaften bei einem Verkäufer zu messen, wurde der Service Orientation Index entwickelt (ebd.).

Keillor, Parker und Pettijohn (1999) weisen außerdem darauf hin, dass serviceorientierte Verkäufer dem Kunden nicht nur Informationen während des Verkaufsprozesses zur Verfügung stellen, sondern den Kunden auch nach dem Verkauf im Hinblick auf seine Bedürfnisse bedienen und ihn mit zusätzlichen Informationen versorgen. Demnach beschäftigen sich serviceorientierte Verkäufer während der gesamten Geschäftsbeziehung sowohl mit direkten Verkaufsaktivitäten als auch mit Aufgaben, die nicht direkt mit dem Verkauf in Verbindung stehen (ebd.). Nach Keillor, Parker und Pettijohn (ebd.) gelingt es einem serviceorientiertem Verkäufer, negative Aspekte, die mit einem Produkt in Verbindung stehen, entweder zu überwinden oder abzuschwächen.

Tung, Liang und Chen (2014) betonen in ihrer Definition, dass die Serviceorientierung auf eine hohe Beziehungsqualität zwischen dem Unternehmen und dem Kunden abzielt. Außerdem ist die Serviceorientierung nach Tung, Liang und Chen (ebd.) durch ein professionelles und zugleich verständnisvolles Serviceverhalten gekennzeichnet. Dadurch sollen Details über Kundenpräferenzen in Erfahrung gebracht werden, um zukünftig Produkte zu entwickeln, die die Kundenbedürfnisse besser ansprechen (ebd.).

Simon (1998 zit. nach Stock 2002) definiert Serviceorientierung als Ausmaß, zu dem der Verkäufer die Problemstellung seiner Kunden löst und ihre Bedürfnisse erfüllt. Diese Definition nach Simon (ebd.) verdeutlicht, wie ähnlich die beiden Konstrukte Serviceorientierung und Kundenorientierung konzeptualisiert sind. Auch kundenorientierte Verkäufer zielen nach der Definition von Saxe und Weitz (1982) auf eine Lösung der Kundenprobleme sowie auf die Erfüllung ihrer Bedürfnisse ab.

Es lässt sich daher feststellen, dass die Konstrukte Serviceorientierung und Kundenorientierung als verwandte Konstrukte klassifiziert werden können. Die Identifikation und Erfüllung von Kundenbedürfnissen sowie die Bereitstellung von Problemlösungen sind gemeinsame Ziele der beiden Konstrukte. Des Weiteren steht der Aufbau einer hohen Beziehungsqualität bei beiden Konstrukten im Fokus (Saxe und Weitz 1982; Homburg et al. 2002). In der Wis-

senschaft wurde für beide Konstrukte eine Skala entwickelt, um den Grad an kundenorientiertem (Saxe und Weitz 1982) beziehungsweise serviceorientiertem Verkaufsverhalten (Hogan, Hogan und Busch 1984) zu messen. Außerdem können beide Konstrukte auf der Ebene des einzelnen Verkäufers (Saxe und Weitz 1982; Hogan, Hogan und Busch 1984) als auch auf der Ebene der Organisation (Boles et al. 2001; Homburg, Hoyer und Fassnacht 2002) gemessen werden.

Allerdings handelt es sich bei der Serviceorientierung und Kundenorientierung um unterschiedliche Konstrukte, da sie auch erhebliche Unterschiede besitzen. Während der Fokus der Serviceorientierung auf der Dienstleistung liegt (Cran 1994), bezieht sich das Konstrukt der Kundenorientierung auf den Verkauf von Produkten (Saxe und Weitz 1982). Die Kundenorientierung nach Saxe und Weitz (ebd.) ist zudem auf den Verkaufsprozess beschränkt. Dagegen bezieht sich Serviceorientierung auch auf Aktivitäten, die nach dem Verkaufsprozess stattfinden (Keillor, Parker und Pettijohn 1999)

2.5 Verkaufsleistung

Das Konstrukt Verkaufsleistung wird seit über 90 Jahren sowohl von Praktikern als auch Forschern intensiv untersucht (Rich et al. 1999). Wie die Bestandsaufnahme zum Forschungsstand in Kapitel 3 noch zeigen wird, ist die Definition des Konstrukts Verkaufsleistung in der Literatur zur Kundenorientierung problematisch. Dennoch soll im Folgenden ein Überblick über die verschiedenen Definitionen zur Verkaufsleistung des Verkäufers gegeben werden.

Saxe und Weitz (1982) definieren in ihrem Artikel zur SOCO-Skala das Konstrukt Kundenorientierung ausführlich, allerdings legen sie für das Konstrukt Verkaufsleistung keine eindeutige Definition fest. Zur Messung der Verkaufsleistung zogen Saxe und Weitz (ebd.) in ihrer Studie verschiedene Formen von Verkaufsleistung heran. Außerdem wurde in ihrer Studie die Verkaufsleistung von vier unterschiedlichen Vertriebsmannschaften gemessen: die Verkaufsleistung einer Vertriebsmannschaft von elektronischen Bauteilen, einer Vertriebsmannschaft von Kraftfahrzeugen sowie zweier Vertriebsmannschaften von Computer-Dienstleistungen (ebd.). So wurde für die Vertriebsmannschaft der elektronischen Bauteile die Verkaufsleistung in Form des Gesamtumsatzes innerhalb eines Geschäftsjahres gemessen. Außerdem wurde durch den nationalen Verkaufsleiter die Verkaufsleistung der einzelnen