

Schuchert-Güler, Pakize

**Working Paper**

## Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse

Working Paper, No. 47

**Provided in Cooperation with:**

IMB Institute of Management Berlin, Berlin School of Economics and Law

*Suggested Citation:* Schuchert-Güler, Pakize (2009) : Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse, Working Paper, No. 47, Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, IMB Institute of Management Berlin, Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/74362>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

IMB Institute of Management Berlin

# Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf: Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse

Author: Pakize Schuchert-Güler

Working Papers No. 47  
Section: Business & Management  
04/2009

## Editors

Gert Bruche  
Hansjörg Herr  
Friedrich Nagel  
Sven Ripsas

**Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf:  
Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse**

**Prof. Dr. Pakize Schuchert-Güler**

Paper No. 47, 04/2009

Working Papers of  
the Institute of Management Berlin at the  
Berlin School of Economics and Law (HWR Berlin)  
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:  
Prof. Dr. Gert Bruche  
Prof. Dr. Hansjörg Herr  
Prof. Dr. Friedrich Nagel  
Prof. Dr. Sven Ripsas

ISSN 1436 3151

*- All rights reserved -*

**Biographic note:**

Pakize Schuchert-Güler is Professor of Marketing at the „Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin“. She received her Ph.D. from the Freie Universität Berlin where she worked as a lecturer and research assistant. Her fields of research focus on exchange processes in marketing and sales management. The objective of her major research project is to theoretically and empirically systematize the functions and the strategic conceptions of personal selling within marketing. She teaches courses on consumer behaviour, sales management, marketing mix and marketing research. Prior to her academic positions she worked for many years in the B2B sector, in education, and consulting.

**Abstract:**

Market processes are primarily characterized by the interchange between supplier and demander. This type of interchange needs an interface to provide a contact between an enterprise and its customer and this interface is personal selling. The aim of the research project is to analyze the economic functions of personal selling in Marketing.

If we subordinate tasks, performances, activities and the effectiveness that are attributed to sales people to the concept of 'function', then it is recommended to start the examination of functions at this point. The content of vacancy notices is going to be analyzed as the first step.

**Zusammenfassung:**

Jeder Marktprozess ist primär durch den Austausch zwischen Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet. Zur Durchführung dieses Austauschprozesses bedarf es einer Schnittstelle zwischen anbietendem Unternehmen und Kunden, nämlich des persönlichen Verkaufs. Angesichts der Relevanz des persönlichen Verkaufs ist es Ziel des vorliegenden Forschungsprojekts, die Aufgaben und Anforderungen an den persönlichen Verkauf im Marketing zunächst einer theoretischen und sodann einer empirischen Analyse zu unterziehen.

Betrachtet man den Begriff der Aufgabe als Verrichtung, Tätigkeiten und Wirksamkeit, die dem Personenkreis im persönlichen Verkauf zugesprochen werden, ist es naheliegend an diesem Punkt anzuknüpfen. Deswegen wird im Rahmen der empirischen Analyse eine Stellenanzeigenanalyse durchgeführt.

## Inhaltsverzeichnis

1	Einführung.....	5
1.1	Aufbau und Ablauf der Arbeit.....	6
1.2	Einordnung und Relevanz des Forschungsprojekts .....	6
1.3	Zielsetzung des Forschungsvorhabens .....	7
2	Begründung einer wissenschaftlichen Analyse der Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf .....	8
2.1	Qualitative Faktoren der Relevanz des Forschungsvorhabens .....	8
2.2	Quantitative Faktoren der Relevanz des Forschungsvorhabens.....	9
3	Funktionen und Aufgaben des persönlichen Verkaufs.....	10
3.1	Überblick über die in der Literatur behandelten Aufgaben des persönlichen Verkaufs.....	10
3.2	Zusammenfassung .....	11
4	Theoretische Herleitung der Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs .....	12
4.1	Erklärungsansätze für die Aufgaben im persönlichen Verkauf .....	13
4.1.1	Aufbau und Pflege von Beziehungen .....	13
4.1.2	Sicherstellung der Kundenzufriedenheit .....	14
4.1.3	Informationsfunktionen .....	16
4.1.4	Analyseaufgaben (Einsatz von 'Mikromarketing').....	17
4.1.5	Einstellungsbildung: Repräsentieren als Botschafter des Unternehmens .....	18
4.1.6	Administrative Aufgaben.....	19
4.2	Erklärungsansätze für die Anforderungen an die Mitarbeiter im persönlichen Verkauf .....	20
4.3	Das Kompetenzkonstrukt zur Analyse der Anforderungen im persönlichen Verkauf .....	22
5	Ableitung der Forschungsfragen .....	24
6	Empirische Untersuchungen .....	24
6.1	Wahl der Untersuchungsmethode .....	24
6.2	Datenerhebung .....	25
6.3	Datenanalyse und Ergebnisse.....	26
6.3.1	Aufgaben im persönlichen Verkauf.....	26
6.3.2	Anforderungen im persönlichen Verkauf .....	28
7	Zusammenfassung und Forschungsausblick.....	29
	Literaturverzeichnis .....	30
	Working Papers des IMB an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin.....	31

## 1 Einführung

Marktprozesse sind primär durch den Austauschprozess zwischen Anbieter und Nachfrager gekennzeichnet. Zur Durchführung von Austauschprozessen bedarf es des persönlichen Verkaufs als Schnittstelle zwischen anbietenden Unternehmen und Kunden.

In der deutschsprachigen absatzwirtschaftlichen Literatur ist – im Gegensatz zum angelsächsischen Raum, insbesondere den USA – seit Jahrzehnten zu bemängeln, dass das wichtige Gebiet des persönlichen Verkaufs bei weitem nicht angemessen behandelt wird. Einerseits sind im persönlichen Verkauf viele hunderttausend Beschäftigte tätig, und die entsprechenden Kosten dürften in den meisten Unternehmen deutlich über den jeweiligen Werbebudgets, F&E-Kosten etc. liegen. Dabei besteht seitens der Unternehmenspraxis Einigkeit darüber, dass der persönliche Verkauf nicht nur aufgrund der Kosten und der Beschäftigtenzahlen in Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt, sondern dass er vor allem wegen seines Austauschcharakters eine stärkere Beachtung in der Forschung finden muss.

Ziele des Forschungsvorhabens sind daher die theoretische und empirische Analyse der Funktionen des persönlichen Verkaufs in Unternehmen.

Erst durch diese theoretische und empirische Systematisierung der Aufgaben und der unterschiedlichen Aktivitäten bzw. Gestaltungselemente des persönlichen Verkaufs wird es möglich, strategische Konzepte für das Vertriebsmanagement von Unternehmen anzubieten. Dies ist insofern von besonderer Relevanz, als eines der strategischen Ziele des Vertriebsmanagements ja gerade in der Steuerbarkeit des persönlichen Verkaufs liegt.

Neben der Relevanz der Ergebnisse für Unternehmen ist eine Integration der Forschungsergebnisse in die Hochschulausbildung gegeben.

Aus den bisherigen Studien zu Stellenmarktsituationen wird deutlich, dass den Unternehmen der Fach- und Führungskräfte mangel im Außendienst am meisten zu schaffen macht (Fröndhoff 2008). Dieses Ergebnis wird auch durch den Adecco Stellenindex Vertrieb für die letzten vier Jahre bestätigt (vgl. o.V. (2007): Adecco Stellenindex Vertrieb). Es stellt sich somit die Forschungsfrage, mit welchen wissenschaftlichen Konzepten (z.B. Lehrinhalte in der Hochschule), die Lücke zwischen den Anforderungen seitens der Unternehmen und der Marketing- bzw. Vertriebsausbildung geschlossen werden kann.

## **1.1 Aufbau und Ablauf der Arbeit**

Ausgehend von der Einordnung des Themas erfolgt die Definition der Zielsetzung des Forschungsvorhabens. In einem weiteren Schritt wird die Relevanz des persönlichen Verkaufs, die eine wissenschaftliche Beschäftigung mit diesem Themenkomplex rechtfertigt, aufgezeigt. Ziel dieser Ausführungen ist es, dem Leser die quantitative und qualitative Bedeutung des persönlichen Verkaufs sowohl innerhalb der betriebswirtschaftlichen Diskussion als auch für die Unternehmenspraxis deutlich zu machen. Im Anschluss daran erfolgt ein Überblick über die Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs und ihre Darstellung in der aktuellen Marketingliteratur und insbesondere in den relevanten Lehrbüchern. Das nächste Kapitel ist der theoretischen Herleitung der Aufgaben und Anforderungen gewidmet, die zwar von der Marketingforschung genannt, jedoch nicht explizit im Zusammenhang mit dem persönlichen Verkauf diskutiert werden. Sodann werden aufbauend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel die Forschungsfragen abgeleitet, welche im nächsten Kapitel einer empirischen Überprüfung unterzogen werden. Dazu werden die empirische Vorgehensweise und die jeweilige Untersuchungsmethode erläutert, die Datenanalyse wird vorgestellt, und schließlich werden die erzielten Ergebnisse präsentiert. Eine Zusammenfassung und ein Forschungsausblick schließen die Arbeit ab.

## **1.2 Einordnung und Relevanz des Forschungsprojekts**

Der Vertrieb oder Verkauf gehört zu den überlebensnotwendigen Aufgaben des Unternehmens, denn Verkaufen ist eine der Grundfunktionen des Wirtschaftens (Gutenberg S. 6). Sofern der Verkauf einer Marktleistung nicht gelingt, sind alle vom Unternehmen zuvor durchgeführten Handlungen – ob strategischer oder nicht strategischer Art – wertlos für das Unternehmen (Goehrmann 1984, S. 84). Insofern lebt das Unternehmen vom Verkauf der jeweiligen produzierten Güter, oder wie Witt es ausdrückt: „Der Verkauf ist die Speerspitze des Marketing,[...] eine Brücke des Unternehmens zum Markt.“ (Witt 1996, S. 1ff.).

Innerhalb der Funktionsbereiche des Unternehmens gehört der Verkauf bzw. Vertrieb somit zu den primären Aktivitäten der Wertschöpfungskette. Die wichtigsten Aufgaben, die der Vertrieb eines Unternehmens zu erfüllen hat, sind die Gewinnung von Kunden, die Herbeiführung von Kundenaufträgen und die Aufrechterhaltung erfolgswirksamer Geschäftsbeziehungen zu Kunden (Kuhlmann 2000, S. 15). Zur Erreichung dieser Ziele benötigt ein Unternehmen Mitarbeiter, die an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden stehen und organisatorisch dem Funktionsbereich 'Vertrieb' zugeordnet sind, jedoch ständig oder fallweise durch Mitarbeiter und betriebliche Einrichtungen anderer Funktionsbereiche unterstützt werden. Diese Mitarbeiter sind damit nicht nur extern, d.h. hin zum Kunden ausgerichtet, um die genannten Ziele zu erreichen, sondern sie sind durch die Zusammenarbeit mit anderen Funktionsbereichen des Unternehmens auch intern orientiert.

Das Besondere dieser Mitarbeitergruppe besteht darin, dass sie in direktem Face-to-Face-Kontakt zum Kunden bzw. zum Umfeld des Unternehmens steht und damit unabhängig von der Branche und dem Markt unerlässlich für den reibungslosen Ablauf des Wirtschaftens eines Unternehmens ist.

Der oben genannte Funktionsbereich innerhalb des Vertriebs wird unter dem Begriff des persönlichen Verkaufs subsumiert. Aufgrund seiner besonderen Schnittstellenfunktion zwischen dem Unternehmen als Anbieter und seiner Umwelt, den Kunden, ist davon auszugehen, dass dem persönlichen Verkauf bestimmte betriebswirtschaftliche Funktionen zuzuschreiben sind. Denn analog zum Handel, der ebenfalls eine Schnittstellenfunktion zwischen Unternehmen und Konsumenten innehat, und dem in der Betriebswirtschaftslehre diverse Funktionen zugeordnet werden, ist anzunehmen, dass der persönliche Verkauf ebenfalls bestimmte Funktionen zwischen Unternehmen und Kunden, insbesondere im Business-to-Business- und im Business-to-Consumer-Markt, erfüllt. Eine entsprechende Funktionsanalyse des persönlichen Verkaufs ist jedoch in der betriebswirtschaftlichen Diskussion bisher nicht erfolgt. Stattdessen wird der persönliche Verkauf in der Betriebswirtschaftslehre ohne Zuweisung von expliziten Funktionen dem Marketing zugeordnet und innerhalb des Marketing quasi als 'Anhängsel' der Kommunikationspolitik – oder von vielen Autoren als Untergruppe der Distribution – abgehandelt.

Andererseits besteht in der Unternehmenspraxis Einigkeit darüber, dass der persönliche Verkauf nicht nur aufgrund der Kosten und der Beschäftigtenzahlen eine wesentliche Rolle spielt, sondern dass er vor allem als Kennzeichen des unternehmerischen Transaktionsprozesses eine stärkere Beachtung in der Forschung finden sollte (Belz/Bussmann, 2000). Auch Schwab (1992, S. 13) und Meffert (1998, S. 818) sehen den persönlichen Verkauf als den Kulminationspunkt in einer Reihe von Aktivitäten, die langfristig den Unternehmenserfolg sichern sollen.

### **1.3 Zielsetzung des Forschungsvorhabens**

Ziel des vorliegenden Forschungsvorhabens ist es daher, die Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs im Unternehmen und gegenüber den Kunden theoretisch und empirisch zu erarbeiten und damit die bestehende Forschungslücke innerhalb der Betriebswirtschaftslehre zu schließen. Ein weiteres Ziel besteht in der Systematisierung der Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs in Abhängigkeit von den bekannten Berufsfeldern dieses Funktionsbereichs. Diese Vorgehensweise soll der theoretischen Integration der Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs in die Betriebswirtschaftslehre den Weg bereiten.

## **2 Begründung einer wissenschaftlichen Analyse der Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf**

### **2.1 Qualitative Faktoren der Relevanz des Forschungsvorhabens**

Die Relevanz des persönlichen Verkaufs ergibt sich allein schon aus der Tatsache, dass Unternehmen die von ihnen produzierten Produkte absetzen müssen. Die qualitativen Faktoren, die eine Auseinandersetzung mit dem persönlichen Verkauf rechtfertigen, lassen sich aus der Struktur des Austauschprozesses ableiten.

Das Hauptcharakteristikum des Wirtschaftens liegt im Austausch zwischen anbietendem Unternehmen und nachfragenden Kunden. Dabei ist unter einem Austausch eine Anzahl von Aktivitäten zu verstehen, die auf die Konzeption, Anbahnung, Koordination und Kontrolle eines wechselseitig bedingten Austauschs von Leistungen zwischen zwei oder mehr Parteien gerichtet ist (Plinke 2000, S. 15). Für das Zustandekommen und die Durchführung des Austauschs ist der Einsatz des persönlichen Verkaufs in unterschiedlicher Intensität unerlässlich. An dem Punkt zeigt sich deutlich, dass in der wissenschaftlichen Literatur zur Erklärung dieses Austauschprozesses vor allem Untersuchungen der Kundenseite vorliegen. Entsprechende Analysen der Unternehmensseite – und damit des persönlichen Verkaufs – wurden bisher vernachlässigt. Daraus ergibt sich die Frage, ob denn eine derart einseitige Betrachtung des Austauschprozesses tatsächlich genügt. Dass dies nicht der Fall ist, belegen zahlreiche Untersuchungen aus dem angelsächsischen Raum, die sich der Erforschung des persönlichen Verkaufs verstärkt widmen. Und auch die Wirtschaftspraxis zeigt zunehmend deutlich, dass eine Analyse des Marktprozesses ohne die Betrachtung der Personen, die auf Seiten des Unternehmens in den persönlichen Verkauf involviert sind, nicht ausreichend ist.

Die qualitative Relevanz des persönlichen Verkaufs geht auch aus den Ausführungen von Belz und Bussmann hervor, die hierzu schreiben: „...beeinflusst er [der Verkauf, Anm. d. Verf.] doch maßgeblich, ob neue Produkte erfolgreich eingeführt, neue Kundengruppen erschlossen, Segmente wirksamer bearbeitet, Dienstleistungen beim Kunden eingesetzt und faire Preise realisiert werden.“ (Belz/Bussmann 2000, S. 12). In einer von den Autoren im Jahre 1999 in Zusammenarbeit mit Mercuri International und dem Forschungsinstitut für Absatz und Handel der Universität St. Gallen durchgeführten Untersuchung in Deutschland ordneten 79% der befragten Manager (Geschäftsführer und Hauptabteilungsleiter) dem persönlichen Verkauf in der Zukunft „...einen höheren bzw. wesentlich höheren Stellenwert zu.“ (Belz/Bussmann 2000, S. 11ff.).

## 2.2 Quantitative Faktoren der Relevanz des Forschungsvorhabens

Darüber hinaus lässt sich die Relevanz des Forschungsvorhabens am Stellenwert des persönlichen Verkaufs in Unternehmen ablesen. Dazu müssen lediglich die Ausgaben, die für den persönlichen Verkauf getätigt werden, untersucht und anschließend mit den Ausgaben für andere Instrumenten des Marketing verglichen werden.

Aus einer Untersuchung von Belz (1996) geht hervor, dass 14% des Umsatzes von Unternehmen für die Kosten des Verkaufs und des Vertriebs verwendet werden, wovon alleine 50% auf die Vertriebspersonalkosten entfallen (Belz 1996, S. 22 und die dort angegebene Literatur). Ähnliche Ergebnisse liefern Untersuchungen aus den USA, wo für den persönlichen Verkauf fast doppelt soviel, nämlich 172 Mrd. \$, wie für die Werbung (89 Mrd. \$) ausgegeben wurde.

Diese Zahlen zeigen, welche wichtige Rolle die direkten Personalkosten spielen, wobei allerdings auch die indirekten Kosten, die u.a. durch Weiterbildung entstehen, nicht zu vernachlässigen sind. So gibt beispielsweise Martens (1998) an, dass die private Wirtschaft im Jahre 1996 34 Mrd. DM für die Weiterbildung der Mitarbeiter durch Verkaufstrainings und Seminare etc. ausgegeben hat. Dies bedeutet laut WHU, dass pro Mitarbeiter im Jahr ca. 6.000 DM für das Verkaufstraining ausgegeben werden (Krafft et al., 1999). Nicht anders sehen die Zahlen in den USA aus. Dort wurden nach einer Untersuchung von Sales & Marketing Management (1983) die durchschnittlichen Trainingskosten für Verkäufer im Investitionsgütersektor mit \$ 22.480, im Konsumgütersektor mit \$ 15.090 und im Service-sektor mit \$ 14.720 p. A. angegeben. Dabei ist ein Zuwachs der durchschnittlichen Trainingskosten von 8,5% im Vergleich zum Jahr 1981 zu verzeichnen (Ramon/Fern 1986, S. 53).

Ein weiterer Beweis für die Relevanz des persönlichen Verkaufs ist in der Anzahl der in diesem Bereich beschäftigten Personen zu sehen. In der Bundesrepublik Deutschland betrug die Zahl der im Verkauf tätigen Personen im Jahre 1997 mehrere Millionen. Aus einer Studie im Manager-Magazin (1996) geht hervor, dass 55.000 Personen als Vertriebsleiter und 139.000 Personen im Vertriebsmanagement (einschließlich Key Account Managern) tätig waren. Weitere 470.000 Personen arbeiteten als hauptberufliche Außendienstverkäufer. Das Statistische Bundesamt in Wiesbaden bezifferte die Gruppe des Kundenkontaktpersonals bzw. der Verkäufer in den Dienstleistungsberufen (einschließlich Vertretern) mit 7,5 Mio. Einen großen Teil hierbei nahmen die Bank- und Versicherungsfachleute ein. Auch die Betrachtung der in Deutschland im Einzelhandel Beschäftigten belegt die quantitative Bedeutung des persönlichen Verkaufs: Dabei bestand der Hauptanteil aus Beschäftigten der Lebensmittelbranche (800.000), gefolgt von der Textilbranche mit 400.000 Beschäftigten. Im Vergleich dazu waren 1997 laut Statistischem Bundesamt in der Werbebranche nur 77.000 Personen beschäftigt.

Die vorgenannten qualitativen und quantitativen Faktoren machen deutlich, dass der persönliche Verkauf in weiten Bereichen der Wirtschaft einen wichtigen Raum einnimmt. Gleichzeitig wird damit aber auch die Leitfrage des Forschungsvorhabens wieder aufgegriffen, nämlich die Frage nach der betriebswirtschaftlichen Funktion des persönlichen Verkaufs.

### **3 Funktionen und Aufgaben des persönlichen Verkaufs**

#### **3.1 Überblick über die in der Literatur behandelten Aufgaben des persönlichen Verkaufs**

Vorrangiges Ziel der Vertriebstätigkeiten eines Unternehmens sind Transaktionen, d.h. die Übertragung von Sach- und Dienstleistungen auf Nachfrager, deren Gegenleistung auf Märkten meist in Form von Geld erfolgt (Plinke, 2000). Zur Durchführung eben dieser Transaktion bedarf es des persönlichen Verkaufs. In der bisherigen betriebswirtschaftlichen (insbesondere Marketing-)Literatur finden sich allerdings nur wenige Ausführungen zu den Aufgaben bzw. Funktionen, die den persönlichen Verkauf innerhalb dieser Transaktionen betreffen. Im Folgenden sollen daher diejenigen Aufgaben, die dem persönlichen Verkauf zuzuordnen sind, herausgearbeitet werden. Dabei lässt sich der Begriff der 'Aufgabe' im Zusammenhang mit Personen, die dem persönlichen Verkauf zuzuordnen sind, als Verrichtung, Tätigkeit oder – im weitesten Sinne – als Wirksamkeit, die dem in den persönlichen Verkauf involvierten Personenkreis zugeschrieben wird, definieren.

Im Folgenden soll die Berücksichtigung der Aufgaben des persönlichen Verkaufs in aktuellen Lehrbüchern untersucht werden. Dieses Vorgehen erscheint auf den ersten Blick nicht wissenschaftlich ausgereift, stellt jedoch nach Ansicht der Verfasserin eine gute Möglichkeit dar, die Bedeutung des persönlichen Verkaufs in der derzeitigen Marketingausbildung abzubilden, und spiegelt zudem wider, was aus der bisherigen Forschung zum persönlichen Verkauf Eingang in die Praxis gefunden hat. Darüber hinaus liefert der Stellenwert, den der persönliche Verkauf in den Lehrbüchern quantitativ einnimmt, den deutlichen Beweis dafür, dass die Marketingforschung hierin ein eher sekundäres Themengebiet sieht.

Betrachtet man zum Einstieg ein Standardlehrbuch, wie das von Wöhe und Döring (2008), so stellt man ernüchert fest, dass hier der persönliche Verkauf der Kommunikationspolitik zugerechnet wird, und dass die Autoren dabei lediglich die Aufgabe des 'Umwerbens des Kunden im unmittelbaren Verkaufsgespräch' mit einem Satz abhandeln, um anschließend im Rahmen der Distributionspolitik auf die Probleme zwischen direktem und indirektem Vertrieb einzugehen. Eine weitere Analyse oder Diskussion des persönlichen Verkaufs und seiner Aufgaben erfolgt nicht. Schon der Vergleich der Abhandlungen zu den einzelnen Instrumenten der Kommunikationspolitik macht deutlich, dass dem persönlichen Verkauf keine Bedeutung beigemessen wird. Auch das Marketinglehrbuch von Homburg und

Krohmer (2003) handelt den persönlichen Verkauf und dessen Aufgaben kurz ab und ordnet nur den Verkaufsabschluss sowie die Vor- und Nachbereitung des Verkaufsgesprächs dem persönlichen Verkauf als wesentliche Aufgaben zu. Lediglich im Rahmen der Diskussion langfristiger Beziehungen findet sich noch einmal ein Verweis auf den persönlichen Verkauf; jedoch wird dieser an der Stelle nicht weiter thematisiert. Kotler und Bliemel (2001) sehen neben dem Verkaufsabschluss auch Aufgaben, wie die Informationssammlung und die Einstellungsänderung als relevante Bereiche des persönlichen Verkaufs. Leider gehen die Autoren nicht darauf ein, wie eine Einstellungsänderung erfolgen kann, geschweige denn, welche strategische Bedeutung genau die genannten Aufgaben im persönlichen Verkauf haben.

Diese kurze Betrachtung der wichtigsten Lehrbücher zeigt nochmals deutlich, dass sich trotz der quantitativen und qualitativen Bedeutung des persönlichen Verkaufs keine eindeutigen Aufgaben bzw. Funktionen dazu aus der Literatur oder aus Lehrbüchern ableiten lassen.

In einem weiteren Schritt wurde die Marketingliteratur hinsichtlich der Aufgabe 'Verkaufsabschluss realisieren' untersucht. Zu diesem Thema findet sich eine Vielzahl empirischer Untersuchungen. Das Einbringen von Kundenaufträgen und damit die Herbeiführung von Verkaufsabschlüssen gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Verkaufspersonals. Die Erfüllung dieser Aufgabe setzt wiederum eine Reihe unterschiedlicher Aktivitäten voraus. Und genau diesem Themenkomplex widmet sich die 'Sales Performance'-Forschung, die die Erfolgsfaktoren der Verkaufsleistung analysiert. Dabei werden diese nicht allein in Bezug auf die Person des Verkäufers, sondern auch hinsichtlich der Interaktion selbst bzw. hinsichtlich des gesamten Verkaufsprozesses empirisch untersucht. Allerdings ist auch diesen Studien gemein, dass sie eine Analyse des Verkaufsabschlusses unabhängig von den jeweiligen Berufsfeldern vornehmen und so davon ausgehen, daß die Funktion des Verkaufsabschlusses losgelöst von den jeweiligen Märkten mithilfe der gleichen Erfolgsfaktoren erklärt werden kann. Es ist jedoch unbedingt erforderlich, diese zentrale Funktion sowie die damit verbundenen Erfolgsfaktoren in Abhängigkeit von den jeweiligen Berufsfeldern auf den unterschiedlichen Märkten zu analysieren.

### **3.2 Zusammenfassung**

Die obigen Ausführungen zeigen deutlich, dass bisher keine einheitliche Systematik der Funktionen bzw. Aufgaben des persönlichen Verkaufs in Abhängigkeit von den jeweiligen Berufsfeldern existiert. Die bisherige Forschung konzentriert sich lediglich auf eine Zusammenstellung der Funktionen, unabhängig von der jeweiligen Güterart bzw. weiteren Dimensionen der Transaktion, die sich für die einzelnen Akteure im persönlichen Verkauf ergeben. Die empirische Untersuchung von Günther und Strothmann (1993) kommt darüber

hinaus zu dem Ergebnis, dass auch die in der Praxis des Vertriebs vorherrschenden Berufsbezeichnungen jeglicher Systematisierung entbehren. So werden beispielsweise als Berufsfelder im persönlichen Verkauf neben Verkaufingenieuren, Key Account Managern oder Außendienstmitarbeitern auch klassische Vertreter oder Fachverkäufer genannt. Eine einheitliche Zuordnung der Aufgabenschwerpunkte zu diesen unterschiedlichen Berufsfeldern existiert nicht.

Die in der Literatur berücksichtigten Funktionen werden auch hinsichtlich der Anforderungen, die an das Vertriebspersonal zur Umsetzung bzw. Erreichung dieser Funktionen gestellt werden, nicht näher spezifiziert. Dies lässt den Eindruck entstehen, dass eine wissenschaftliche Beschäftigung mit den Anforderungen bzw. Aktivitäten, die den Mitarbeitern im persönlichen Verkauf zur Erfüllung ihrer Funktionen abverlangt werden, nicht gerechtfertigt ist. Dabei ist zum einen davon auszugehen, dass die Anforderungen bzw. Kompetenzen, die für die Erfüllung der Aufgaben erforderlich sind, je nach Berufsfeld variieren. Zum anderen belegen die angeführten quantitativen und qualitativen Faktoren, dass die zum persönlichen Verkauf gehörenden Aufgaben einen großen Teil der Arbeitszeit der Mitarbeiter beanspruchen und damit auch den größten Anteil an den entsprechenden Personalkosten haben. Ferner ist es naheliegend, dass die erfolgreiche Umsetzung dieser Aktivitäten besondere Anforderungen an das Verkaufspersonal stellt. Dies betrifft insbesondere den Anteil der Face-to-Face-Kommunikation mit 33%, wobei zu unterstellen ist, dass dieser Anteil insbesondere im Business-to-Business-Bereich nicht allein dem Verkaufsgespräch zugeordnet werden kann.<sup>1</sup>

#### **4 Theoretische Herleitung der Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs**

Ausgehend von der Definition, dass der persönliche Verkauf eine direkte Face-to-Face-Interaktion darstellt und alle MitarbeiterInnen betrifft, die in direktem Kundenkontakt stehen, wurde im Rahmen des vorliegenden Forschungsprojekts die Marketingliteratur im Hinblick auf weitere Aufgaben und Anforderungen untersucht. Dazu wurden in einem ersten Schritt die Schnittstellen zu den Aufgaben des persönlichen Verkaufs analysiert. In einem weiteren Schritt wurden die Anforderungen, die an die Mitarbeiter im persönlichen Verkauf gestellt werden, untersucht. Dabei konnten auch Aufgaben und Anforderungen identifiziert werden, die zwar dem persönlichen Verkauf zuzuordnen sind, die jedoch nicht explizit im Kontext des persönlichen Verkaufs genannt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu auch die Ergebnisse der Studien von Günter und Strothmann (1993) und Kleinaltenkamp und Fließ (1995).

## **4.1 Erklärungsansätze für die Aufgaben im persönlichen Verkauf**

Ausgehend vom Austausch als Spezifikum des Marketing werden im Folgenden die einzelnen Forschungsrichtungen innerhalb der Marketingforschung im Hinblick auf Schnittstellen mit dem persönlichen Verkauf und seinen Aufgaben untersucht. In diesem Zusammenhang beschreibt z.B. Bagozzi den Austausch als einen „...transfer of something tangible or intangible, actual or symbolic, between two or more social actors...“ (Bagozzi 1979, S. 138) und führt dazu aus, dass „The exchange concept is a key factor in understanding the expanding role of marketing.“ (Bagozzi 1975, S. 32). Einen ähnlichen Ansatz findet man auch in der Definition von Alderson, der Marketing als „...the exchange which takes place between consuming groups and supplying groups.“ (Alderson 1957, S. 15) ansieht.

Eine der wesentlichen Aufgaben des Marketing besteht darin, Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, um solche Austauschvorgänge aktiv (durch Beeinflussung der Abnehmer) oder passiv (durch Orientierung am Markt) zu steuern. Für die theoretische Fundierung eben dieser Strategien und Maßnahmen können verschiedene Erklärungsansätze herangezogen werden. Im Folgenden sollen die für dieses Forschungsprojekt relevanten Erklärungsansätze skizziert und hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Aufgaben des persönlichen Verkaufs untersucht werden.

### **4.1.1 Aufbau und Pflege von Beziehungen**

Die Marketingforschung befasst sich im Kontext der oben genannten Austauschvorgänge u.a. mit der aktiven Beeinflussung der Abnehmer, welche durch die Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen gesteuert werden kann. Die Wichtigkeit des Aufbaus, der Entwicklung und der Stärkung von Kundenbeziehungen gehört folglich zu den festgeschriebenen Bestandteilen der Marketingliteratur. Dabei findet dieser Themenbereich insbesondere innerhalb des Beziehungs-Marketings Beachtung. Das Beziehungs-Marketing konzentriert sich auf die Bindung von bestehenden Kunden, da die Kosten für die Aufrechterhaltung einer Beziehung wesentlich niedriger sind als die Kosten für die Akquisition eines neuen Kunden (Reichheld/Sasser, 1990).

Der Bereich der 'Geschäftsbeziehungen' wird innerhalb der Marketingforschung unter dem Ansatz des Relationship-Marketing behandelt. Das Hauptmerkmal dieser Beziehungen besteht Morgan und Hunt zufolge im Austausch von Ressourcen „...to provide mutual benefits, and, thus, achieve mutual goals.“ (Morgan und Hunt 1994, S. 26). Das Relationship-Marketing versucht die Frage zu beantworten, wie sich eine langfristige, auf Gegenseitigkeit beruhende Geschäftsbeziehung gestalten lässt, z.B. welche Konstrukte bei der Ausgestaltung eine Rolle spielen. Entsprechende Fragen zum Aufbau und zur Gestaltung solcher Beziehungen werden insbesondere in den Arbeiten von Dywer, Schnurr

und Oh (1987), Diller und Kusterer (1988) sowie Bradford und Weitz (1999) theoretisch und empirisch behandelt. Alle drei Arbeiten bestätigen übereinstimmend die Bedeutung des Relationship-Marketing zur Beeinflussung von Austauschvorgängen.

Eine explizite Berücksichtigung des Personenkreises, der solche Beziehungen aufbauen und pflegen soll, erfolgt allerdings auch hier nicht. Es lässt sich jedoch herleiten, dass derjenige Personenkreis, der in einer Face-to-Face-Situation dem Kunden gegenübersteht, wesentlich zur Beeinflussung der Austauschvorgänge im Sinne des Relationship-Marketing beiträgt. Auch findet diese Herleitung eine logische Fundierung, wenn man bedenkt, dass die für das Relationship-Marketing relevanten Konstrukte, wie Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment, genau diejenigen Elemente sind, die in einer Face-to-Face-Situation zum Tragen kommen (Henning-Thurau/Hansen 2008, S. 8). Aus diesen Überlegungen lässt sich ableiten, dass die Aufgabe, Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, primär dem Personenkreis mit Face-to-Face-Kontakten, und damit dem persönlichen Verkauf, zugeordnet werden kann.

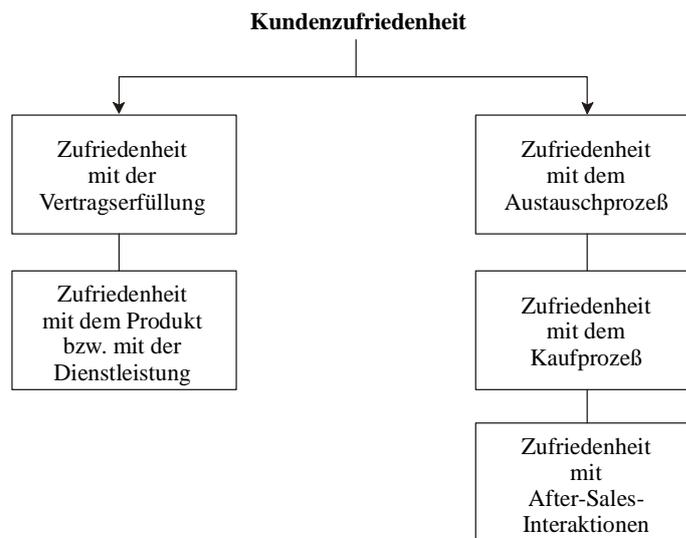
#### **4.1.2 Sicherstellung der Kundenzufriedenheit**

Eine weitere Forschungsrichtung innerhalb des Marketing, die sich mit den Kriterien von Austauschprozessen auseinandersetzt, befasst sich mit dem Konstrukt der 'Kundenzufriedenheit'. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist mittlerweile eine der zentralen Zielgrößen unternehmerischen Handelns (Kuß/Tomczak 2004, S. 140). Kundenzufriedenheit entsteht nach dem sogenannten Confirmation-Disconfirmation-Paradigma durch den Vergleich zwischen erwarteter und wahrgenommener Leistung, wobei sich Zufriedenheit nur einstellt, wenn die Erwartungen übertroffen werden (Oliver 1980).

Der signifikante Einfluss des Verkaufspersonals auf die Kundenzufriedenheit konnte in vielen wissenschaftlichen Untersuchungen – insbesondere aus dem angelsächsischen Raum – empirisch nachgewiesen werden (vgl. Czepiel et al. 1985, Bitner 1990, Rapp 1995).

Im Hinblick auf den Verkauf können in Anlehnung an Plinke (2000, S. 115) die in der folgenden Abbildung 1 dargestellten Dimensionen der Kundenzufriedenheit unterschieden werden:

**Abbildung 1: Dimensionen der Kundenzufriedenheit**



Quelle: Plinke 2000, S. 115

Kundenzufriedenheit kann damit von unterschiedlichen Dimensionen abhängen. Zum einen sind dies Dimensionen, die mit dem Austauschprozess zusammenhängen, zum anderen solche, die sich auf die Vertragserfüllung beziehen. Hierbei handelt es sich zumeist um erworbene Produkte, deren Funktion und Zuverlässigkeit etc. vom Verkäufer nicht direkt beeinflussbar sind. Eine weitere Dimension betrifft die Zufriedenheit mit Dienstleistungen, d.h. inwieweit beispielsweise die mit dem Produkt verbundenen Dienstleistungen korrekt, schnell, hilfsbereit etc. erfüllt werden. Diese Dienstleistungen sind zu einem gewissen Maße durch den Verkäufer beeinflussbar, hängen dabei allerdings von verschiedenen Rahmenbedingungen ab. So kann eine Dienstleistung nur dann schnell erfolgen, wenn die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen des Unternehmens dem Verkäufer die Möglichkeit hierzu gibt.

Die in Abbildung 1 gezeigte Dimension 'Zufriedenheit mit dem Austauschprozess' betrifft alle Interaktionen des Austauschprozesses. Erst wenn der Verkäufer die Erwartungen und Ziele der Kunden in Bezug auf den Verkaufsprozess (unabhängig von der Leistung) versteht und befriedigen kann, folgt daraus Kundenzufriedenheit. In diesem Zusammenhang spielt die Beratung als eine der Aufgaben des Verkäufers eine wichtige Rolle. Empirische Befunde haben gezeigt, dass sich durch eine bessere Beratung der Kunden die Gewinne des jeweiligen Unternehmens steigern lassen. Eine optimale Beratung steigert darüber hinaus nicht nur den Gewinn, sondern auch die Kundenzufriedenheit und damit die Kundenbindung (Schmidiger 1996, S. 99ff.).

### 4.1.3 Informationsfunktionen

Die Informationsaufgabe kann aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion in Bezug auf den persönlichen Verkauf in eine unternehmensinterne und eine unternehmensexterne unterteilt werden. Bei den bisher behandelten Aufgaben 'Kundenzufriedenheit' und 'Beziehungsaufbau und -pflege' dominiert der (externe) Kundenkontakt.

Die externen Funktionen beziehen sich primär auf Kommunikations- und Koordinationsaufgaben im Unternehmensumfeld (d.h. in Verbindung mit dem Kunden), die zur Erfüllung der Vertriebsaufgaben notwendig sind. Interne Funktionen beziehen sich dagegen insbesondere auf Kommunikations- und Koordinationsaufgaben im Zusammenhang mit anderen primären oder sekundären Unternehmensaktivitäten, die jedoch ebenfalls zur Erfüllung der Vertriebsaufgaben notwendig sind.

Aufgrund des direkten Kontakts zwischen dem Kundenkontaktpersonal im persönlichen Verkauf und dem Kunden, der zu den Besonderheiten des persönlichen Verkaufs gehört, besteht hierbei im Gegensatz zu anderen Marketinginstrumenten die Möglichkeit, wertvolle Marktinformationen entweder allgemeiner Natur oder zu einem potentiellen Kunden wahrzunehmen oder zu erfragen. Neben Informationen über die gegenwärtigen Kundenerwartungen kann so das Verkaufspersonal auch Hinweise zu zukünftigen oder selbst latenten Bedürfnissen oder Problemen des Kunden sammeln und diese dem Unternehmen für weitere Produktentwicklungen zur Verfügung stellen (Schwab 1992, S. 17). Diese Funktion stimmt zum einen mit der Zielsetzung einer kundenorientierten Unternehmensführung überein und bildet zum anderen einen der Schwerpunkte des Marketing.

Die so gewonnenen Informationen spielen im Investitionsgüterbereich für individuelle Problemlösungen eine große Rolle, wichtig sind sie aber auch bezogen auf die Zusammensetzung des 'Buying Centers' eines Unternehmens (Backhaus, 1999). Insgesamt kommt der Informationsbeschaffung hinsichtlich der Kunden, des Markts sowie auch der Wettbewerber ein hoher Stellenwert zu, da derartige Informationen nicht nur für die Verkaufsleistung von Bedeutung sind, sondern auch für andere Bereiche des Unternehmens, wo sie zu Produktverbesserungen oder Innovationen führen können.

Neben der Sammlung von Informationen über die Kunden kommt der Informationsfunktion im persönlichen Verkauf auch insofern große Bedeutung zu, als sie dazu dient, die Kunden über Produkteigenschaften und das Unternehmen selbst zu informieren.

Eine bisher nur von wenigen Autoren direkt dem persönlichen Verkauf zugeordnete Funktion ist die Kundenbetreuung und -beratung, für die der Verkäufer adäquate Informationen benötigt. Hierzu führen Meffert und Belz aus: „Bestanden die Aufgaben des persönlichen Verkaufs in den 60er und 70er Jahren hauptsächlich in der Verteilung von Waren, so sind sie nun eher in einer ganzheitlichen Kundenbetreuung zu sehen.“ (Meffert 2000, S. 895; Belz

1996, S. 67). Eine der Hauptaufgaben des Verkäufers sehen die Autoren natürlich weiterhin im Verkaufsabschluss bzw. in den Aktionen während der Verkaufsphase. Die ganzheitliche Betreuung setzt bei Meffert und Belz jedoch nicht genau in der Kaufphase an, sondern bereits in der Vorverkaufsphase, und sie erstreckt sich bis in die Nutzungsphase hinein, in der der Verkäufer dem Kunden weiterhin beratend zur Seite stehen sollte. Dass diese Beratung und Betreuung eine wichtige Aufgabe darstellt, wird in den Arbeiten von Günther und Strothmann (1993) und Kleinaltenkamp und Fließ (1995) empirisch untermauert.

In diesem Zusammenhang muss jedoch festgehalten werden, dass Voraussetzung für eine solche Betreuung und Beratung der Informationsaustausch ist. Um festzustellen, ob eine angebotene Leistung den Anforderungen des Kunden entspricht und ob sie im Verhältnis zu anderen angebotenen Leistungen günstiger ist, muss der Kunde Zugang zu Informationen über die angebotenen Leistungen und geforderten Gegenleistungen bekommen. Der Sinn einer Beratung besteht u.a. darin, genau die Informationen zu liefern, die dem Kunden eine solche Bewertung erlauben.

#### **4.1.4 Analyseaufgaben (Einsatz von 'Mikromarketing')**

Neben der Funktion der Informationssammlung und -verarbeitung lassen sich noch weitere Aufgaben des persönlichen Verkaufs aus der bisherigen Marketingforschung ableiten. So befasst sich beispielsweise der Ansatz von Brooksbank (1995) mit Analyseaufgaben (bzw. dem Mikromarketing), die vom Autor abgeleitet und begründet werden.

Brooksbank (1995, S. 61ff.) stellt in seinem Ansatz eine Verknüpfung her zwischen der Informationsgewinnung, die zu den Aufgaben des Verkäufers im persönlichen Verkauf gehört, und der Marketingstrategie bzw. dem Marketing Mix, die erst durch den Erhalt von Informationen in die Lage versetzt wird, ihre Marketingziele zu erreichen. In Brooksbanks Modell folgt der persönliche Verkauf nicht nur der kundenorientierten Philosophie des Marketingprozesses, sondern auch dessen Methodik. Da der persönliche Verkauf Teil des strategischen Marketing eines Unternehmens ist, definiert Brooksbank den persönlichen Verkauf als 'Mikromarketing in Aktion'. In seiner Studie zieht Brooksbank Parallelen zwischen den Phasen eines strategischen Marketingprozesses (Makromarketing) und den Phasen des Verkaufsprozesses (Mikromarketing), wonach drei Phasen (Analyse-, Strategieformulierungs- und Implementierungsphase) unterschieden werden.

Ziel der ersten Phase ist es, möglichst viele Informationen über die vorherrschende Situation zu bekommen. Auf Makroebene untersucht und identifiziert der Marktforscher mithilfe unterschiedlicher Marktforschungsmethoden potentielle Zielmärkte sowie die Aktivitäten der Wettbewerber. Auf Mikroebene führt ein einzelner Verkäufer diese Marktforschung durch, indem er die Kunden nach ihren Wünschen und Bedürfnissen sowie nach deren Wichtigkeit befragt. Nebenbei erhält der Verkäufer auch Daten zur Person des Kunden, die in das

Unternehmen eingebracht werden können und somit für Sekundärforschung zur Verfügung stehen.

In der zweiten Phase soll sowohl auf Makro- als auch auf Mikroebene eine möglichst große Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage erreicht werden. Auf Makroebene spricht man dann von einem Wettbewerbsvorteil. Auf Mikroebene muss der Verkäufer ebenfalls nach Produktmerkmalen suchen, die mit den Kundenanforderungen übereinstimmen. Brooksbank nimmt hinsichtlich der beiden ersten Phasen eine Gewichtung von 80% für die kundenorientierte Sichtweise und 20% für traditionelle Theorien vor.

Die dritte Phase beschäftigt sich mit der konkreten Umsetzung der Strategien. Auf Makroebene wird dies durch die Anwendung des Marketing-Mix realisiert, während dem Verkäufer auf Mikroebene Instrumente zur Verfügung stehen, die Brooksbank (1995, S. 65) als die nachfolgend aufgeführten 'sieben S' bezeichnet:

- Specification of product
- Service level
- Speed of delivery
- Size of order
- Scope of warranty/guarantee
- Span of contract
- Special payment terms

Aufgezeigte Ähnlichkeiten sowie die Komplementarität von Verkaufs- und Marketingprozess weisen den Weg zu einer optimalen Kommunikation zwischen Verkaufs- und Marketingmanagement, die sich nur positiv auf das gesamte Marketing auswirken kann. Gleichzeitig stellt dieser Ansatz die Schnittstellen zu den bereits dargestellten internen und externen Informationsfunktionen des persönlichen Verkaufs dar.

#### **4.1.5 Einstellungsbildung: Repräsentieren als Botschafter des Unternehmens**

Eine weitere Aufgabe des persönlichen Verkaufs besteht in der Einstellungs- und Imagebildung. Dabei ist unter Einstellung die erlernte Neigung, hinsichtlich eines gegebenen Objekts in einer konsistent positiven oder negativen Weise zu reagieren, zu verstehen (Fishbein/Ajzen 1975). Da aufgrund der zunehmenden Anonymisierung von Hersteller-Kunden-Beziehungen das Verkaufspersonal oftmals der einzige persönliche Repräsentant des Unternehmens ist, trägt sein Verhalten entscheidend zur Einstellungs- und Imagebildung der Kunden bei. Neben verbalen Aspekten, wie Gesprächsführung und Informationsverhalten, können hierbei auch vor allem nonverbale Aspekte zu einer Einstellungsbildung bzw. -änderung im Sinne des Unternehmens führen. Eine Erweiterung dieser Aufgabe findet sich seit neuestem im sogenannten Markenmanagement oder auch 'Branding'.

Bei der Durchsicht der neueren Marketingliteratur fällt auf, dass in letzter Zeit die Beschäftigung mit dem Thema Markenmanagement kontinuierlich zugenommen hat. So finden sich vermehrt Aufsätze zum Thema 'Employee-Branding', welches eine Synthese zwischen Marketing und Personalmanagement darstellt, oder zum 'Behavioral-Branding', dem auf das Verhalten der Mitarbeiter abzielenden Markenmanagement (vgl. Brexendorf et al. 2008), oder auch Beiträge, in denen Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens dargestellt werden (Tomczak et al. 2008). Allen diesen Ansätzen ist gemein, dass sie die Bedeutung der Mitarbeiter eines Unternehmens für die Implementierung einer Markenstrategie hervorheben und z.T. bereits empirisch bestätigen. Dabei betrifft diese Aussage nicht nur den Dienstleistungsbereich, für den sie relativ leicht nachvollziehbar ist, sondern sie besitzt auch unabhängig von den jeweiligen Märkten Geltung.

Auch andere Studien, wie z.B. die von Helm (2007) oder Brexendorf et al (2008), konnten einen signifikanten Einfluss der Mitarbeiter auf den Markenwert sowie auf die Reputation des Unternehmens empirisch nachweisen. Die Ergebnisse, die den Zusammenhang zwischen dem persönlichen Verkauf (Brexendorf et al. 2008), und dabei insbesondere dem Verkaufsgespräch, und der Markeneinstellung bzw. -loyalität aufzeigen, legen den Schluss nahe, dass die Aufgabe des 'Repräsentierens' (als Botschafter des Unternehmens) theoretisch über das Einstellungskonstrukt erklärt werden kann. Eine solche Erklärung in Anlehnung an das Konstrukt der Einstellungsbildung bietet sich zunächst für diejenigen Mitarbeiter an, die in direktem Face-to-Face-Kontakt mit den Kunden stehen. Selbstverständlich betrifft die Aufgabe der Einstellungsbildung auch alle anderen MitarbeiterInnen eines Unternehmens, dennoch ist es am wahrscheinlichsten, dass das Kundenkontaktpersonal mit dieser Aufgabe konfrontiert wird.

#### **4.1.6 Administrative Aufgaben**

Neben den bisher dargestellten Aufgaben lassen sich noch zwei weitere Aufgabenbereiche des persönlichen Verkaufs ableiten. Diese betreffen zum einen die Förderung und den Erhalt des Vertriebspotentials und zum anderen die Gestaltung der Vertriebsleistung und des Controllings. Diese beiden Aufgabenbereiche finden sich verstärkt im Investitionsgütermarkt und wurden von Kleinaltenkamp und Fließ (1995) einer empirischen Untersuchung unterzogen.

Unter den Begriff der Förderung und des Erhalts des Vertriebspotentials werden Aktivitäten subsumiert, die auf das Wissen der Mitarbeiter abzielen. Dieses Wissen wird durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, die Schulung von Vertriebsmitarbeitern sowie durch das Studium von Produktunterlagen aber auch von externen Fachartikeln erweitert. Erst nach Absolvieren dieser Aufgaben ist es den Mitarbeitern im persönlichen Verkauf möglich, sich mit neuen Entwicklungen auseinanderzusetzen und diese gegebenenfalls an

den Markt weiterzugeben. Gleichzeitig stellt diese Wissenserweiterung eine Voraussetzung für die Erfüllung der bereits dargestellten Informationsaufgaben dar. Zu den Aufgaben im Zusammenhang mit der Gestaltung der Vertriebsleistung und des Controlling gehören Aktivitäten, wie Kalkulation und Preisfindung, Angebotserstellung, Verhandlungen, Schulung von Kunden, Ausarbeitung von Verträgen sowie die Formulierung von Zielen. Die Relevanz dieser Aufgaben wird deutlich, wenn man die Verteilung der Arbeitszeit von Vertriebsmitarbeitern einer genaueren Analyse unterzieht. Danach entfallen nur 33% der Arbeitszeit auf das eigentliche Verkaufsgespräch, die restliche Arbeitszeit verteilt sich auf die oben genannten administrativen Aufgaben (Churchill et al 1997).

#### **4.2 Erklärungsansätze für die Anforderungen an die Mitarbeiter im persönlichen Verkauf**

Neben der Analyse der Aufgaben des persönlichen Verkaufs wurde die Betrachtung der Anforderungen, die zur Umsetzung dieser Aufgaben notwendig sind, in die Untersuchung integriert. Eine Begründung dafür besteht darin, dass durch die Face-to-Face-Situation, die den persönlichen Verkauf charakterisiert, bestimmte Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden, die sich von den Anforderungen derjenigen Mitarbeiter unterscheiden, die lediglich indirekten Kontakt zum Kunden haben.

Die in der Literatur angeführten Aufgaben und theoretisch hergeleiteten Anforderungen des persönlichen Verkaufs werden hinsichtlich ihrer Umsetzung nicht weiter spezifiziert. Dies führt zu dem (Trug-)Schluss, dass die Umsetzung dieser Anforderungen in allen Berufsfeldern ähnlich verläuft. So zählt beispielsweise Fließ auf, dass die Mitarbeiter im persönlichen Verkauf unterschiedliche Aktivitäten durchführen müssen: Sie telefonieren mit Kunden, besuchen sie, führen die Leistungsfähigkeit eines Produkts vor, besuchen gemeinsam mit dem Kunden die Produktion des eigenen Unternehmens, sprechen bei Referenzkunden vor, laden Mitglieder des Buying-Centers zum Essen ein, koordinieren die eigenen Aktivitäten mit denen der Kollegen im Vertrieb oder in anderen Abteilungen, leiten Beschwerden weiter (Fließ 1999). Dabei ist davon auszugehen, dass die Intensität und Art bzw. Form dieser Aktivitäten je nach Berufsfeld variiert, und dass demzufolge unterschiedliche Anforderungen an die Person des Mitarbeiters zu stellen sind.

Die Diskussion über die Anforderungen an Mitarbeiter im Allgemeinen fällt eher in den Zuständigkeitsbereich des Personalmanagements, welches die Bewertung und Auswahl von Mitarbeitern für bestimmte Positionen im Unternehmen vornimmt. Dazu werden relevante Persönlichkeitsmerkmale der potentiellen Mitarbeiter herangezogen und in entsprechenden Bewertungsprozessen analysiert. Die gleichen Persönlichkeitsmerkmale finden sich auch in der Verkaufserfolgsvorschung.

Die Analyse des Zusammenhangs zwischen Verkaufserfolg und persönlichen Charakteristika der Mitarbeiter kann als erster Schritt zur Erklärung der Anforderungen angesehen werden. Dabei lassen sich für diese Analyse einige empirische Studien aus der Verkaufserfolgsvorschung heranziehen. Es finden sich z.B. empirische Studien, die den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitsmerkmalen des Verkäufers, wie Extrovertiertheit, emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Offenheit für neue Erfahrungen, Umgänglichkeit und Einfühlungsvermögen, und dem Verkaufserfolg untersuchen. Eine andere Forschungsrichtung liefert empirische Arbeiten zum Zusammenhang zwischen verkaufsspezifischen Kenntnissen und Erfahrungen (Verkaufstechniken, Kommunikationstechniken) und dem Verkaufserfolg. Eine weitere Forschungsrichtung schließlich befasst sich mit dem Zusammenhang zwischen personenspezifischen Merkmalen, wie z.B. Alter, Geschlecht, Körpergröße, Bildungsniveau oder Familienstand, und dem Verkaufserfolg (Churchill et al. (1997)).

Die Ergebnisse der drei oben genannten Forschungsrichtungen sind zum Teil widersprüchlich. Für diese Unterschiede machen Churchill und Kollegen (1997) zum einen methodische und zum anderen inhaltliche Differenzen verantwortlich. So sind z.B. die Ergebnisse in allen drei Fällen schwer vergleichbar, und eine Generalisierung wird dadurch erschwert, dass die Operationalisierung der abhängigen Größe 'Verkaufserfolg' unterschiedlich durchgeführt wird. Ein weiterer Kritikpunkt, der für die Zielsetzung des vorliegenden Forschungsprojekts von Bedeutung ist, besteht darin, dass in den genannten Arbeiten weder nach unterschiedlichen Verkaufsformen – und damit auch Berufsfeldern –, noch nach unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten des persönlichen Verkaufs differenziert wird. Dabei ist es naheliegend, dass zur Erfüllung der Aufgabe 'Verkaufserfolg' bei Berufsfeldern im Investitionsgüterbereich ganz andere Anforderungen gestellt werden als z.B. im Dienstleistungssektor (Beispiel: Versicherungswirtschaft).

Aus den oben genannten Gründen scheint eine Integration der Anforderungen des persönlichen Verkaufs in Abhängigkeit von den jeweiligen Berufsfeldern nicht nur von theoretischer, sondern auch von praktischer Relevanz. Im Rahmen des gegenwärtigen Forschungsvorhabens wurde daher die betriebswirtschaftliche Literatur im Hinblick auf die Konzeptualisierung der Anforderungen ausgehend von den Persönlichkeitsdimensionen untersucht. Bei der empirischen Analyse von Anforderungen im persönlichen Verkauf erwies sich das Kompetenz-Konstrukt als hilfreich. Dieses Kompetenz-Konstrukt herzuleiten und zu begründen, wird Ziel des folgenden Abschnitts sein.

### 4.3 Das Kompetenzkonstrukt zur Analyse der Anforderungen im persönlichen Verkauf

Der Begriff der 'Kompetenz' ist in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet. So finden sich sowohl in der klassischen Organisationstheorie und in den Arbeitswissenschaften als auch im Strategischen Management und in der Personalentwicklung Definitionen und Ansätze zur Messung von Kompetenzen.

Der Zielsetzung des Forschungsprojekts folgend soll hier auf die Arbeiten von Erpenbeck und Heyse (1996, S. 19) zurückgegriffen werden. Die Autoren sehen im Kompetenz-Konstrukt ein Zusammenspiel aller kognitiven, emotionalen, motivationalen, volitiven und sozialen Aspekte menschlichen Handelns in der Arbeitssituation. Demnach stellen Kompetenzen die Dispositionen eines Individuums zur Selbstorganisation bei der Bewältigung insbesondere neuer, nicht routinemäßiger Anforderungen in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen dar. Dieser Ansatz spiegelt exakt diejenigen Besonderheiten des persönlichen Verkaufs, nämlich die Face-to-Face-Situation und die ständig wechselnden Kundenkontakte, auf die die Mitarbeiter reagieren müssen, wider. Zur Messung von Kompetenzen haben Erpenbeck und Kollegen (1999) ein Kompetenz-Messverfahren entwickelt und empirisch abgesichert. Hierbei werden vier übergeordnete Kompetenzbereiche unterschieden:

- *Aktivitäts- bzw. umsetzungsbezogene Kompetenzen:* Dispositionen eines Individuums, die dazu führen, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten und die entsprechenden Handlungen erfolgreich zu realisieren.
- *Personale Kompetenzen:* Dispositionen, die ein Individuum dazu befähigen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entfalten, sich unternehmensintern sowie außerhalb des Arbeitsplatzes kreativ zu entwickeln und vorhandenes Wissen durch Lernen zu erweitern.
- *Sozial-kommunikative Kompetenzen:* Dispositionen eines Individuums, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen Individuen kreativ auseinanderzusetzen und sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten.
- *Fachlich-methodische Kompetenzen:* Dispositionen, die ein Individuum in die Lage versetzen, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. diese Probleme mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen und Fertig- bzw. Fähigkeiten kreativ zu lösen

Aufbauend auf den vier Kompetenzbereichen, die sich in dieser Form auch in der wissenschaftlichen Literatur wiederfinden, wurde in einem weiteren Schritt eine empirisch untermauerte Zuordnung von Kompetenzerfassenden Dimensionen zu den einzelnen Bereichen wie folgt vorgenommen.<sup>2; 3</sup>

- Zu den *sozial-kommunikativen Kompetenzen* zählen: Teamfähigkeit, Beziehungsmanagement, Akquisitionsstärke, Kooperationsfähigkeit, Beratungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Kunden- und Serviceorientierung, Konfliktlösungsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Experimentierfreude.
- *Fachlich-methodische Kompetenzen* sind: Fachwissen, Marktkenntnisse, Planungsverhalten, fachübergreifende Kenntnisse, Fleiß, systematisch-methodisches Vorgehen, Organisationstalent, Konzeptionsstärke, analytische Fähigkeiten, Beurteilungsvermögen, Sachlichkeit, Wissensorientierung.
- Unter *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen* versteht man: Entscheidungsfähigkeit, Gestaltungswille, Innovationsfreudigkeit, Belastbarkeit, Tatkraft, Mobilität, Ausführungsfähigkeit, Initiative, ergebnisorientiertes Handeln, zielorientiertes Führen, Konsequenz, Beharrlichkeit, Impulsgebendes Verhalten, soziales Engagement, Schlagfertigkeit, Optimismus.
- *Personale Kompetenzen* beinhalten: Loyalität, normativ-ethische Einstellung, Eigenverantwortung, Glaubwürdigkeit, Einsatzbereitschaft, Selbst-Management, schöpferische Fähigkeiten, Offenheit für Veränderung, Humor, Hilfsbereitschaft, Mitarbeiterförderung, Delegieren, Disziplin, Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft, ganzheitliches Denken (Heyse/Erpenbeck, 2004).

An dieser Stelle wird deutlich, dass es gewisse Parallelen zwischen den im Kompetenzatlas aufgelisteten Dimensionen und den im Zusammenhang mit der Verkaufserfolgsvorschung untersuchten Eigenschaften der Verkäufer gibt (Churchill et al. 1997). Allein die Betrachtung der Persönlichkeitsmerkmale, der Verkaufstechniken oder der Kommunikationsfähigkeit liefert den Beweis dafür, dass die Analyse der Anforderungen im persönlichen Verkauf mithilfe des Kompetenzkonstrukts gerechtfertigt ist.

---

<sup>2</sup> Für eine detaillierte Analyse der Validierung sei auf Heyse und Erpenbeck (2004) verweisen.

<sup>3</sup> Das Ergebnis der Zuordnung führte zur Entwicklung eines Kompetenzatlases, der unter der Bezeichnung 'KODE®S' in der Praxis erfolgreich eingesetzt wird.

## **5 Ableitung der Forschungsfragen**

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass es Zusammenhänge zwischen den Aufgaben im persönlichen Verkauf und den verschiedenen Berufsfeldern geben muss. Die theoretischen Erkenntnisse und logischen Schlussfolgerungen lassen darüber hinaus vermuten, dass die Bedeutung der hergeleiteten Aufgaben für die einzelnen Berufsfelder unterschiedlich ist. Und zwar betrifft dies vornehmlich die Aufgaben:

- Verkaufsabschluss erzielen,
- Aufbau und Pflege von Geschäftsbeziehungen,
- Sicherstellung der Kundenzufriedenheit,
- Analyse (mithilfe des Einsatzes von 'Mikromarketing'),
- Einstellungsänderung: Repräsentation (als Botschafter des Unternehmens),
- Beschaffung interner und externer Informationen,
- Förderung und Erhalt des Vertriebspotentials,
- Gestaltung der Vertriebsleistung und des Controlling.

Ferner lässt die vorangegangene Diskussion der Anforderungen im persönlichen Verkauf vermuten, dass es auch Unterschiede bezüglich der Relevanz der Anforderungen im Zusammenhang mit den jeweiligen Berufsfeldern geben muss. So ist zu erwarten, dass beispielsweise an den klassischen Außendienstmitarbeiter im persönlichen Verkauf andere Anforderungen gestellt werden als an einen Key Account Manager. Mithilfe einer Analyse der Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf in Abhängigkeit von den verschiedenen Berufsfeldern soll im Rahmen des gegenwärtigen Forschungsprojekts empirisch nachgewiesen werden, daß es einen Zusammenhang zwischen den jeweiligen Aufgaben bzw. Anforderungen des persönlichen Verkaufs und den entsprechenden Berufsfeldern gibt.

## **6 Empirische Untersuchungen**

### **6.1 Wahl der Untersuchungsmethode**

Ausgangsbasis der Untersuchung ist die Problemformulierung, bei der zunächst die Ermittlung der Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs und sodann die Zuordnung dieser Aufgaben und Anforderungen zu entsprechenden Berufsfeldern durch die Unternehmen bzw. die Praxis im Vordergrund steht. Da die Aufgaben und Anforderungen an den persönlichen Verkauf in Abhängigkeit von den jeweiligen Berufsfeldern in der wissenschaftlichen Literatur nicht hinreichend diskutiert werden, ist es naheliegend, für die intendierte Untersuchung eine Unternehmensperspektive zu wählen. Dazu bietet die Marktforschung verschiedene Möglichkeiten der quantitativen und qualitativen Datenerhebung, vom Einsatz klassischer Fragebogen bis hin zu Expertengesprächen. Für das

gegenwärtige Forschungsprojekt wurde eine Stellenanzeigenanalyse gewählt. Die Wahl dieser Methode lässt sich damit begründen, dass es hierdurch möglich ist, neben der qualitativen und quantitativen Analyse von Tätigkeiten und Anforderungen, die von den potentiellen Mitarbeitern erwartet werden, auch soziologische Bereiche zu erforschen. Darüber hinaus dient diese Methode im Vergleich zu anderen Beobachtungsinstrumenten auch der Prognose hinsichtlich zukünftiger Aufgaben und Anforderungen und damit Funktionen, die seitens der Unternehmen von den Mitarbeitern im persönlichen Verkauf erwartet werden könnten. Die auf diese Weise erzielten Ergebnisse können auch in der Hochschulausbildung verwendet werden. Gleichzeitig gestattet es diese Methode, in Form einer Längsschnittuntersuchung mögliche Veränderungen der Aufgaben und Anforderungen des persönlichen Verkaufs zu erfassen und zu begründen. Weitere Vorteile dieser Methode bestehen darin, dass sie mit relativ geringen Kosten verbunden ist, und dass es keine Zugangsprobleme zu den Informationen gibt.

## **6.2 Datenerhebung**

Die Stellenanzeigenanalyse besteht in der Erhebung von Aufgaben und Anforderungen an Mitarbeiter im persönlichen Vertrieb. Für das vorliegende Forschungsprojekt wurden im April und Mai 2008 Stellenanzeigen von zwei Wochenendausgaben der Frankfurter Allgemeinen Zeitung und der Süddeutschen Zeitung sowie Online-Stellenangebote erfasst. Dabei wurden nur Stellenanzeigen berücksichtigt, bei denen es sich um Positionen in der Vertriebsorganisation handelte und die das Charakteristikum der Face-to-Face-Situation beinhalteten. Damit wurden u.a. Außendienstmitarbeiter, Sales Manager, KAM, Vertriebsexperten, Vertriebsmitarbeiter, Verkäufer etc. erfasst. Es wurden nur Vollzeitbeschäftigungen und keine Ausbildungsplätze berücksichtigt. Nachdem die Stellenanzeigen um Dubletten bereinigt worden waren, ergab sich eine Stichprobengröße von 140 Anzeigen. Anschließend wurden die Stellenanzeigen hinsichtlich der Variablen 'Aufgaben' und 'Anforderungen' nach dem Kompetenzatlas, der Berufsfelder sowie weiterer Kategorien, die sich auf das ausschreibende Unternehmen (Branchenzugehörigkeit, Produktkategorie, etc.) bezogen, von vier Mitarbeitern kodiert. Die Interkodier-Reliabilität lag bei 92,5% und befand sich somit in einem zufriedenstellenden Bereich.

## 6.3 Datenanalyse und Ergebnisse

### 6.3.1 Aufgaben im persönlichen Verkauf

Die Daten wurden mit Hilfe des Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeitstests analysiert und interpretiert. Die folgende Tabelle 1 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Aufgaben und Berufsfeldern:

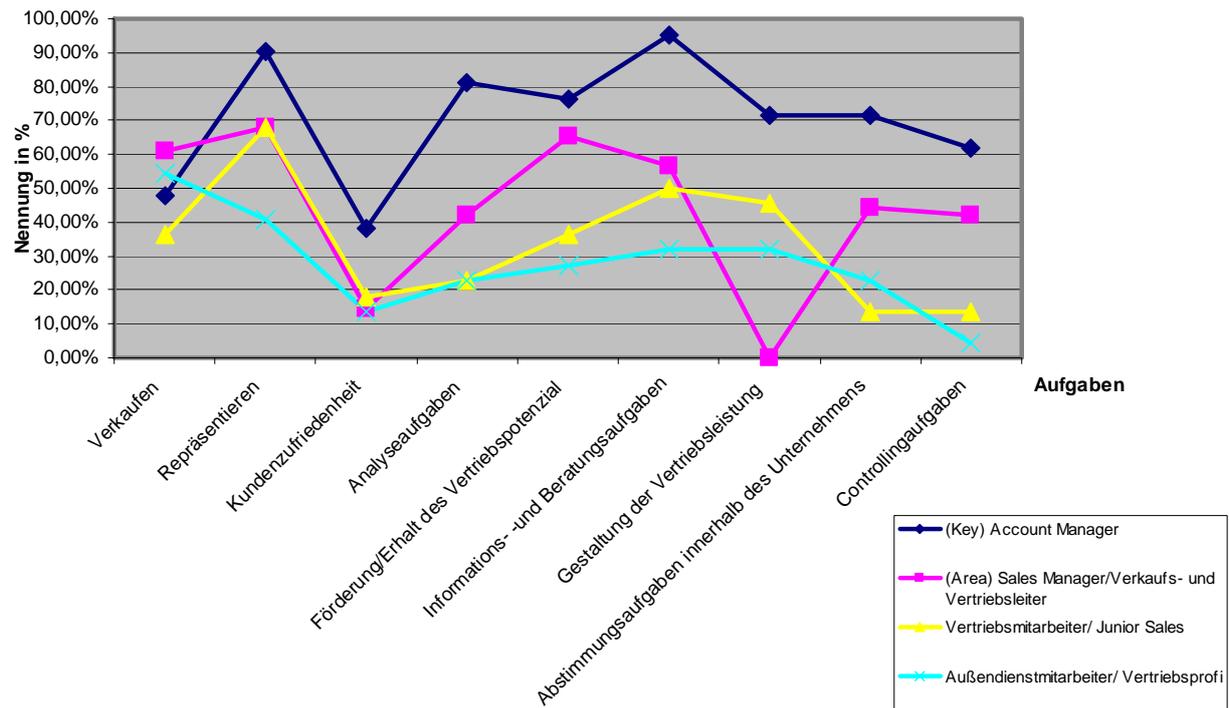
**Tabelle 1: Ergebnisse der Analyse des Zusammenhangs zwischen Aufgaben und Berufsfeldern**

Kategorie	Stellenanzeigen	(Key) Account Manager (21)	Sales Manager/ Verkaufs- und Vertriebsleiter (69)	Vertriebsmitarbeiter/ Junior Sales Manager (28)	Außendienstmitarbeiter/ Vertriebsprofi (22)	$\chi^2$	p
Repräsentieren/ Botschafter des Unternehmens	nicht vorhanden	9,5%	31,9%	31,8%	59,1%	12,090	.007
	vorhanden	90,5%	68,1%	68,2%	40,9%		
Beziehungen aufbauen/pflegen	nicht vorhanden	14,3%	47,8%	68,2%	68,2%	16,637	.001
	vorhanden	85,7%	52,2%	31,8%	31,8%		
Analyseaufgaben	nicht vorhanden	19,0%	58,0%	77,3%	77,3%	19,814	.000
	vorhanden	81,0%	42,0%	22,7%	22,7%		
Förderung/ Erhalt des Vertriebspotentials	nicht vorhanden	23,8%	34,8%	63,6%	72,7%	16,662	.001
	vorhanden	76,2%	65,2%	36,4%	27,3%		
Externe Informationsaufgaben	nicht vorhanden	4,8%	43,5%	50,0%	68,2%	18,705	.000
	vorhanden	95,2%	56,5%	50,0%	31,8%		
Gestaltung der Vertriebsleistung	nicht vorhanden	28,6%	24,6%	54,5%	68,2%	17,181	.001
	vorhanden	71,4%	75,4%	45,5%	31,8%		
Interne Informationsaufgaben	nicht vorhanden	28,6%	55,9%	86,4%	77,3%	18,251	.000
	vorhanden	71,4%	44,1%	13,6%	22,7%		
Controllingaufgaben	nicht vorhanden	38,1%	58,0%	86,4%	95,5%	21,733	.000
	vorhanden	61,9%	42,0%	13,6%	4,5%		

Quelle: eigene Darstellung

Die Ergebnisse der Analyse bestätigen – außer bei den Aufgaben ‘Sicherstellung der Kundenzufriedenheit’ und ‘Verkaufsabschluss’ – die Vermutung, dass die Relevanz der Aufgaben des persönlichen Verkaufs je nach Berufsfeld variiert, da die Nennungen der einzelnen, in Kapitel 5 dargestellten Aufgaben im Zusammenhang mit den einzelnen Berufsfeldern signifikant voneinander abweichen. Dies weist deutlich daraufhin, dass es offensichtlich unterschiedliche Berufsfeldprofile in der Praxis gibt. Auch eine deskriptive Betrachtung der Ergebnisse zeigt, dass nicht einheitlich von ‘den Mitarbeitern’ im persönlichen Vertrieb ausgegangen werden kann, sondern dass eine nach Aufgabenschwerpunkten segmentierte Betrachtungsweise, wie in der folgenden Abbildung 3 gezeigt, eher angebracht ist:

**Abbildung 2: Die unterschiedlichen Mitarbeiterprofile im persönlichen Verkauf**



Quelle: eigene Darstellung

Wie die obige Darstellung deutlich macht, handelt es sich beispielsweise bei den Aufgaben 'Repräsentieren', 'Analysieren', 'Informations- und Controllingaufgaben' primär um Aufgabenschwerpunkte, die dem Berufszweig 'Key Account Manager' zuzuordnen sind. Außendienstmitarbeiter und Vertriebsprofis dagegen sind in diesen Aufgabenbereichen weniger vertreten.

Insgesamt kann aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie abgeleitet werden, dass eine Klassifizierung der Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf dringend erforderlich ist. Auch erscheint es sinnvoll, für den Bereich des persönlichen Verkaufs eine Mitarbeitersegmentierung sowie eine Kategorisierung der unterschiedlichen Berufsfelder in Abhängigkeit vom Interaktions- bzw. Informationsgrad vorzunehmen. Anhand der erzielten Ergebnisse lässt sich zudem begründen, dass die hergeleiteten Aufgaben und deren unterschiedliche Bedeutung im persönlichen Verkauf stärker in die Hochschulausbildung integriert werden müssen, denn bisher wird in der Lehre der Themenbereich des persönlichen Verkaufs zum einen zu knapp und zum anderen ohne jeden Bezug zu strategischen Marketingkonzepten, wie dem 'Geschäftsbeziehungs-Management' oder zu 'Informationsfunktionen', behandelt. Aufgrund dieser Einstellung ist es nicht verwunderlich, dass das Image des persönlichen Verkaufs bzw. die Ambitionen, in diesem Bereich tätig zu werden, nicht gerade herausragend sind.

Etwas verwundert hat das Ergebnis hinsichtlich der Aufgaben 'Erreichung der Kundenzufriedenheit' und 'Verkaufsabschluss'. Eine Begründung für das Ausscheren dieser beiden Aufgabenkategorien mag zum einen in der geringen Stichprobengröße liegen. Zum anderen kann in diesem Zusammenhang angemerkt werden, dass das Konzept der Kundenzufriedenheit zwar in der Wissenschaftstheorie zunehmend diskutiert wird, dass jedoch der Zusammenhang mit dem persönlichen Verkauf in der Unternehmenspraxis bisher noch kaum Erwähnung findet. Bei der Aufgabe 'Verkaufsabschluss' könnte das abweichende Ergebnis der Analyse darin begründet sein, dass es sich hierbei um eine der essentiellen Aufgaben des Vertriebs in allen Berufsfeldern, und damit auch bei allen Güterarten handelt.

### 6.3.2 Anforderungen im persönlichen Verkauf

Das Datenmaterial wurde auch für den Bereich der Anforderungen im persönlichen Verkauf anhand des Kompetenzatlasses mithilfe eines Chi<sup>2</sup>-Unabhängigkeitstests untersucht. Die Ergebnisse sollen hier lediglich in Form der Kompetenzbereiche ohne ihre jeweiligen Dimensionen dargestellt werden:

**Tabelle 2: Kompetenzbereiche im persönlichen Verkauf**

<b>Kompetenzbereiche</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>p</b>
<b>Personale Kompetenz</b>	<b>35,313</b>	<b>.002</b>
<b>Aktivitäts- und Handlungskompetenz</b>	<b>19,623</b>	<b>.187</b>
<b>Sozial-kommunikative Kompetenz</b>	<b>35,437</b>	<b>.062</b>
<b>Fach- und Methodenkompetenz</b>	<b>40,456</b>	<b>.019</b>

Quelle: eigene Darstellung

Die Analyse ergibt, dass es bei der personalen Kompetenz und der Fach- und Methodenkompetenz signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Berufsfeldern gibt. Demnach sind für die Durchführung der Aufgaben auch unterschiedliche Fähigkeiten von Belang. Dieses Ergebnis kann u.a. als Bestätigung dafür angesehen werden, wie wichtig es ist, innerhalb des persönlichen Verkaufs unterschiedliche Schwerpunkte in der Ausbildung zu setzen.

## **7 Zusammenfassung und Forschungsausblick**

Die Datenanalyse hat ergeben, dass sich die Berufsfelder hinsichtlich bestimmter Aufgaben und Anforderungen signifikant voneinander unterscheiden. Auch lassen sich Berufsfeldprofile erstellen, bei denen sich die Aufgabenschwerpunkte deutlich voneinander unterscheiden. Bis auf die Aufgaben 'Verkaufsabschluss' und 'Aufgaben zur Sicherstellung der Kundenzufriedenheit' ergeben sich durchgängig signifikante Unterschiede bei der Nennung der jeweiligen Aufgabenkategorien in den einzelnen Stellenanzeigen. Eine Begründung für die deutliche Abweichung der beiden oben genannten Aufgabenkategorien mag zum einen in der Stichprobengröße liegen, zum anderen kann davon ausgegangen werden, dass die Aufgabe 'Verkaufsabschluss' als Grundaufgabe des persönlichen Verkaufs alle anderen genannten Berufsfelder mit beinhaltet. Diese Schwächen der vorliegenden Studie ließen sich durch einen größeren Stichprobenumfang umgehen.

Gleichzeitig kann festgehalten werden, dass sich die Konzentration der betriebswirtschaftlichen Forschung auf die 'Verkaufserfolgswissenschaft' nicht in der Gewichtung der Aufgabenschwerpunkte seitens der Praxis widerspiegelt. Von dieser werden andere Aufgabenkategorien, wie z.B. Repräsentation, Beziehungsaufbau und Pflege, interne und externe Informationsaufgaben aber auch Analyseaufgaben, die sich aus der Marketingwissenschaft ableiten lassen, für wichtig erachtet und dem persönlichen Verkauf zugeordnet. Allerdings wurden diese theoretisch abgeleiteten Aufgaben in der bisherigen Marketingforschung nicht im Zusammenhang mit dem persönlichen Verkauf untersucht bzw. an Hochschulen gelehrt.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie haben gezeigt, dass eine wissenschaftliche Analyse im Hinblick auf die Klassifikation bzw. Differenzierung der Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf dringend erforderlich ist, um dem Verkaufsmanagement eine optimale Aufgaben- und Leistungsstabilisierung sowie Koordination zu ermöglichen.

Auch lässt sich aus den erzielten Ergebnissen schlussfolgern, dass den Aufgaben und Anforderungen im persönlichen Verkauf eine stärkere Gewichtung innerhalb der Hochschulbildung eingeräumt werden muss. Der Vergleich der in der Lehre berücksichtigten Aufgabenkategorien des persönlichen Verkaufs mit den in der vorliegenden Studie theoretisch abgeleiteten und empirisch untersuchten zeigt, dass hier eine Lücke zwischen Hochschulausbildung und Praxisanforderungen besteht. Angesichts der Tatsache, dass die Nachfrage nach Führungskräften im Vertrieb höher ist als im Marketing, besteht Handlungsbedarf in Bezug auf die Inhalte der Marketingstudiums innerhalb der Hochschulausbildung.

## Literaturverzeichnis

- Alderson, W. (1957), *Marketing Behaviour and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL.
- Backhaus, K. (1999): *Industriegütermarketing*. 7. überarbeitete Aufl., München.
- Bagozzi, R. (1975): Marketing as Exchange, in: *Journal of Marketing*, 39 (Oct.), S. 32-39.
- Bagozzi, R. (1979): Toward a Formal Theory of Marketing Exchanges, in: Ferrell, O./Brown, S./Lamb, C. (Hrsg.): *Conceptual and Theoretical Developments in Marketing*, Chicago, S. 431-447.
- Belz, C. (1996): *Verkaufskompetenz*, Fachbuch Marketing. St. Gallen.
- Belz, C. und W. Bussmann (2000): *Vertriebsszenarien*, St. Gallen.
- Bitner M. J. (1990): Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses, in *Journal of Marketing* 1990, 54 (Feb), S. 69-82.
- Bradford K.D. und B.A. Weitz (1999): Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 2, S. 241-254.
- Brexendorf, T.O; S. Mühlmeier und T. Tomczak (2008): Markenführung – das Verkaufsgespräch prägt die Markeneinstellung des Kunden. In: *Marketing Review* St. Gallen, Vol. 25, Nr. 3, S. 44-47.
- Brooksbank, R. (1995): The New Model of Personal Selling: Micromarketing. In: *Journal of Personal Selling & Sales Management* 15, Vol. 2, S. 61-66.
- Churchill, G., Ford, N. und O. Walker Jr. (1997): *Sales Force Management*. 5. Aufl., Irwin/McGraw-Hill.
- Czepiel, J. A.; M.R. Solomon ; C.F. Surprenant und E.G. Gutman (1985): Service Encounters: An Overview, in: Czepiel, J. A./Solomon, M. R./Surprenant, C. F. (1985), *The Service encounter.*, Lexington, Massachusetts 1985, S. 3-15.
- Diller, H. und M. Kusterer (1988): Beziehungsmanagement - Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: *Marketing ZFP*, S. 211-220.
- Dwyer, F.; P. Schurr, P. und S. Oh (1987): Developing Buyer-Seller Relationships, in: *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, S. 11-27.
- Erpenbeck, J., V. Heyse (1996): Berufliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. In: *Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management* (Hg.): *Kompetenzentwicklung ,96 Strukturwandel und Trends in der beruflichen Weiterbildung*. Münster, New York, München, Berlin.
- Erpenbeck, J.; V. Heyse und H. Max (1999) *KODEX – Der Kompetenzexplorer*, Berlin/Regensburg/Lakeland.
- Fishbein, M. und I. Ajzen (1975): *Belief, Attitude, Intention and Behavior*, Reading (Mass.) u.a.O.
- Fließ, S. (2000): Industrielles Kaufverhalten, in: Kleinaltenkamp, M. / Plinke, W. (Hrsg.) (2000): *Technischer Vertrieb*, 2. Aufl., S. 251-369.
- Fröndhoff B. (2008): Vertriebskräfte verzweifelt gesucht, in *Handelsblatt* 25.März 2008, S. 18
- Goehrmann, K. (1984): *Verkaufsmanagement*. Stuttgart.
- Günter, B. und K.H. Strothmann (1994): Der Ingenieur im Vertrieb-Marketing-Orientierung auf der Schnittstelle zur Technik. Bericht über eine VDI-/VDMA-Umfrage; in: *Marketing*, Heft1, S. 55-59.
- Gutenberg, E. (1968): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, 11. Auflage. Berlin/Heidelberg.
- Helm S. (2007): *Unternehmensreputation und Stakeholder-Loyalität*. Wiesbaden.
- Hennig-Thurau, T. and U. Hansen (Eds.) (2000): *Relationship Marketing: Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention*, Berlin, New York.
- Heyse, V. und J. Erpenbeck (2004): *Kompetenztraining*. 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart.
- Homburg, C. und H. Krohmer (2003): *Marketingmanagement. Strategie, Instrumente, Umsetzung, Unternehmensführung*, 1. Aufl., Wiesbaden.
- Kleinaltenkamp M. und S. Fließ (1995): *Berufsbilder und Weiterbildungsbedarf im Rechnerischen Vertrieb*, Berlin/Heidelberg.
- Kleinaltenkamp, M. und W. Plinke (2000): *Technischer Vertrieb*, 2. Auflage. Berlin u.a.O.
- Kotler, P./Bliemel, F. (2001): *Marketing-Management - Analyse, Planung und Kontrolle*, 10. Aufl., Stuttgart.
- Krafft, M. et al. (1999): *Vertriebsinformationspanel VIP 1999*. Lehrstuhl für Marketing, WHU Koblenz.
- Kuhlmann, E. (2001): *Industrielles Vertriebsmanagement*, München 2001.

- Kuß, A. und T. Tomczak (1998): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. Wiesbaden.
- Kuß, A. und T. Tomczak (2004): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. 4. Auflage. Wiesbaden.
- Martens, J.U. (1998): Verhalten und Einstellungen ändern: Veränderungen durch gezielte Ansprache des Gefühlsbereiches, Hamburg.
- Meffert, H. (1998): Marketing-Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 8. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000): Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden. S. 895.
- Morgan R.M. und S.D. Hunt (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: Journal of Marketing, 58 (Juli).S. 20-38.
- Oliver R.L. (1980): A cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions, in: Journal of Marketing Research, 17 Jahrg. , Heft 11, S. 460-469.
- o.V. (2007): Adecco Stellenindex Vertrieb: [http://www.adecco.de/GERMAN/Documents/Sl07\\_Ordner01.pdf](http://www.adecco.de/GERMAN/Documents/Sl07_Ordner01.pdf)
- Plinke, W. (2000): Grundlagen des Marktprozesses, in: Technischer Vertrieb (Hrsg.), Kleinaltenkamp, M. und W. Plinke. S. 3-101. Berlin/Heidelberg.
- Ramon, A. und E. Fern (1986): The selling situation as a moderator of the personality sales performance relationship – An empirical investigation. In: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. III (November), S. 53-63.
- Rapp, R. (1995): Kundenzufriedenheit durch Servicequalität: Konzeption – Messung – Umsetzung. Wiesbaden.
- Reichheld, F. und W. Earl Jr. Sasser (1990): Zero Defections: Quality comes to Service, in: Harvard Business Review, 68. Jahrg., Heft: September-Oktober, S.105-111.
- Schmidiger, M.P. (1996): Die Qualität von Beratungsleistungen im Einzelhandel. Diagnose-Strategien-Realisierung, St. Gallen.
- Schwab, G. (1992): Persönlicher Verkauf im Marketing. Linz.
- Statistisches Bundesamt (1997): Daten aus dem Mikrozensus – Erwerbstätige nach Berufsordnungen/-gruppen und Altersgruppen. Wiesbaden.
- Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, A. (Hg.) (2008): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, , Wiesbaden.
- Witt, J. (1996): Absatzmanagement. Wiesbaden.
- Wöhe G. und U. Döring (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23 Auflage, München.

### **Working Papers des IMB an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin**

- 1 Bruche, Gert/Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) - Vom Großhändler zum PBS-Konzern - Fallstudie, October 1998.
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre - Fallstudie, October 1998.
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany - Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999.
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999.
- 5 Herr, Hansjörg/Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999.
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages.
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, December 1999, 31 pages.
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, January 2000.
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, March 2000.
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000.
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages.
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages.
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages.
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages.

- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages.
- 16 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences - The Wuhan Conference 2002 -, February 2003, 180 pages.
- 17 Herr, Hansjörg/Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction. An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages.
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages.
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, June 2004, 32 pages.
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich - inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hoschulen, September 2004, 48 pages.
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 pages.
- 22 Pan, Liu/Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China - „Credit Channel” and its Limitations.
- 23 Hongjiang, Zhao/Wenxu, Wu/Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages.
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonometrischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 pages.
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages.
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages.
- 27 Gash, Vanessa/Mertens, Antje/Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages.
- 28 Kamp, Vanessa/Niemeier, Hans-Martin/Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages.
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages.
- 30 Venohr, Bernd/Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages.
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface - A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages.
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages.
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages.
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik - Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages.
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen’. April 2008, 29 pages.
- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse - Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages.
- 37 Pan, Liu/Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and ist Currency Composition. April 2008, 22 pages.
- 38 Rogall, Holger: Essentiales für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages.
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen - Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages.
- 40 Pohland, Sven/Hüther, Frank/Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG - Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA). June 2008, 33 pages.
- 41 Rüggeberg, Harald/Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages.
- 42 Domke, Nicole/Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch „Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages.
- 43 Ripsas, Sven/Zumholz, Holger/Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung - Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages.
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. January 2009, 35 pages.
- 45 Kreutzer, Ralf T./Salomon, Stefanie: Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL. February 2009, 54 pages.
- 46 Gawron, Thomas: Formen der überörtlichen Kooperation zur Steuerung der Ansiedlung und Erweiterung von großflächigen Einzelhandelsvorhaben. April 2009, 43 pages.

#### Special Edition:

Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24<sup>th</sup>, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages.