Erfolgsfaktor Value-Based Selling – Verkaufen, wenn Kundenorientierung nicht zum Erfolg führt

Der Erfolg von Industrieunternehmen hängt in hohem Maße von der Effektivität ihrer Verkäufer ab. Dabei wird häufig angenommen, dass Kundenorientierung zu Verkaufserfolg führt. Der Beitrag zeigt, dass diese Annahme nicht stimmt und stattdessen wertbasiertes Verkaufen, bei dem der „greifbare" finanzielle Mehrwert für den Kunden im Fokus steht, der wichtigere Erfolgsfaktor ist.

Alexander Haas, Andreas Eggert, Harri Terho, Wolfgang Ulaga

Für Industriegüterunternehmen ist eine effektive Verkaufsorganisation ein wichtiger Erfolgsfaktor (Backhaus/Voeth 2010). Um die Verkaufseffektivität zu erhöhen, investieren die Unternehmen häufig sehr viel Geld in die Kundenorientierung ihrer Verkäufer. Dadurch sollen die Verkäufer die Kunden möglichst gut verstehen, um deren Bedürfnisse durch das Angebot geeigneter Produkte und Dienstleistungen bestmöglich befriedigen zu können (Saxe/Weitz 1982, S. 344).

Die hohen Investitionen in die Kundenorientierung der Verkäufer basieren auf der Annahme, dass kundenorientiertes Verkaufen ein zentraler Faktor für den Verkaufserfolg sei. Denn – so die Logik – je stärker die Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen, umso wahrscheinlicher ein erfolgreicher Verkaufsabschluss. Diese Annahme erscheint intuitiv plausibel. Gleichwohl widersprechen umfangreiche wissenschaftliche Studien dieser Annahme und legen stattdessen nahe, dass eine hohe Kundenorientierung der Verkäufer auf Industriegütermärkten nicht zwingend zu einem höheren Verkaufserfolg führt (Franke/Park 2006; Haas 2008).

Forschungsfrage, Ziel und Ergebniszusammenfassung

Welcher alternative Verkaufsansatz führt auf Industriegütermärkten zum Erfolg? Trotz aller Bemühungen kann die Verkaufsforschung diese Frage bisher nicht klar beantworten. Neben der Kundenorientierung wird immer wieder adaptives Verkaufen, also das Anpassen an die Verkaufssituation, als erfolgsträchtiges Verkäuferverhalten genannt (Spiro/Weitz 1990). Unklar ist allerdings, in welcher Weise sich Verkäufer auf Industriegütermärkten an ihre Kunden anpassen sollen, damit sie erfolgreich verkaufen können. Darüber hinaus wird für Industriegütermärkte seit Langem postuliert, dass Anbieter für ihre Kunden einen ökonomischen Wert schaffen müssen, um erfolgreich zu sein (Anderson/Narus/Narayandas 2009). Wie dies auf der Verkäuferebene umzusetzen ist, bleibt bisher jedoch unbeantwortet. Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieses Beitrags, einen effektiven Verkaufsansatz für Industriegütermärkte zu identifizieren. Konkret wird im vorliegenden Beitrag

a. der Ansatz des wertbasierten Verkaufens („Value-Based Selling“) präzisiert;
b. ein Modell entwickelt, das den Zusammenhang zwischen wertbasiertem Verkaufen und Verkaufserfolg beinhaltet und die wichtigen Ansätze des adaptiven und des kundenorientierten Verkaufens einschließt; und
c. dieses Modell empirisch anhand einer Stichprobe von 354 Verkäufern komplexer Produkte und Dienstleistungen überprüft, wie sie für Industriegütermärkte typisch sind.

Aus wissenschaftlicher Sicht wird eine Skala für das wertbasierte Verkaufen eingeführt. Dies schafft die Grundlage für eine weitere empirische Auseinandersetzung mit diesem Verhalten. Zudem wird die Erfolgsbedeutung des wertbasierten Verkaufens nachgewiesen. Das wertbasierte Verkaufen erklärt einen Teil des Verkaufserfolgs über die Erfolgswirkungen des adaptiven und des kundenorientierten Verkaufens hinaus. Darüber hinaus zeigt der Beitrag, wie die wichtigen Ansätze des wertbasierten, adaptiven und kundenorientierten Verkaufens hinsichtlich des Verkaufserfolgs auf Industriegüter-

Prof. Dr. Alexander Haas
ist Inhaber der Professur für Marketing der Justus-Liebig-Universität in Gießen
E-Mail: alexander.haas@wirtschaft.uni-giessen.de

Prof. Dr. Andreas Eggert
ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Marketing, an der Universität Paderborn
E-Mail: andreas.eggert@notes.upb.de

Prof. Dr. Harri Terho
ist Assistant Professor of Marketing an der Turku School of Economics/Finnland
E-Mail: harri.terho@utu.fi

Prof. Dr. Wolfgang Ulaga
ist Professor für B2B-Marketing am IMD – International Institute for Management Development Lausanne/Schweiz
E-Mail:wolfgang.ulaga@imd.org

märkten zusammenhängen. Dadurch lassen sich die Erfolgswirkungen der Verhaltensweisen von Verkäufern besser verstehen.

Den Unternehmen verdeutlichen die Ergebnisse der Studie, wie wichtig das wertbasierte Verkaufen für den Erfolg auf Industriegütermärkten ist. Denn dieses Verhalten nimmt unter den drei o. g. Verhaltensweisen eine Schlüsselstellung ein. So übt das wertbasierte Verkaufen einen stärkeren Einfluss auf den Verkaufserfolg aus als das kundenorientierte Verkaufen. Außerdem hängt ein Großteil der Erfolgswirkung des adaptiven Verkaufens davon ab, dass sich die Verkäufer in Form des wertbasierten Verkaufens an die Kunden anpassen. Daher sollten Industriegüterunternehmen sicherstellen, dass ihre Verkäufer wertbasiert verkaufen, wenn sie auf ihren Märkten erfolgreich sein wollen.

„Industriegüterunternehmen sollten sicherstellen, dass ihre Verkäufer wertbasiert verkaufen, wenn sie auf ihren Märkten erfolgreich sein wollen."

Wichtige Arten erfolgreichen Verkäuferverhaltens

Die Verkaufsforschung hat unterschiedliche Arten von Verkäuferverhalten mit besonderer Relevanz für den Verkaufserfolg identifiziert (Terho et al. 2012, S. 176-177). Von diesen haben das kundenorientierte und das adaptive Verkaufen die größte Beachtung gefunden (Franke/Park 2006). Kundenorientiertes Verkaufen zielt auf langfristige Kundenzufriedenheit. Sie äußert sich zum Beispiel darin, dass Verkäufer versuchen, das für den Kunden am besten passende Angebot herauszufinden und anzubieten (Saxe/Weitz 1982). Adaptive Verkäufer besitzen ein großes Verhaltensrepertoire und können ihr Verhalten daher bei Bedarf sehr flexibel ändern und der konkreten Verkaufssituation anpassen (Spiro/Weitz 1990).

Damit Verkäufer auf Industriegütermärkten Erfolg haben, muss ihr Verhalten zu den Besonderheiten dieser Märkte passen. Während potenzielle Kunden im Industriegüterbereich seit jeher den Beitrag der Leistungsangebote zum Kundenerfolg in ihren Kaufüberlegungen berücksichtigten, rücken sie zunehmend den konkreten ökonomischen Wert dieser Angebote für ihr Unternehmen in den Fokus ihrer Kaufentscheidungen (Ulaga/Eggert 2006). Dieser Trend stellt nicht nur neue Anforderungen an die Verkaufsorganisation, sondern auch an das Verhalten der Verkäufer (Rackham/DeVincentis 1999). Den neuen Anforderungen dürften die vorherrschenden Verhaltensweisen des adaptiven und des kundenorientierten Verkaufens nur unzureichend Rechnung tragen (Haas/Snehota/Corsaro 2012).

Das wertbasierte Verkaufen ist ein Erfolg versprechender Ansatz für Industriegütermärkte (Töytäri et al. 2011). Terho et al. (2012, S. 178) definieren wertbasierendes Verkaufen als "the degree to which the salesperson works with the customer to craft a market offering in such a way that bene-

Zusammenfassung

- Die Studie untersucht, welcher Verkaufsansatz auf Industriegütermärkten erfolgreich ist.
- Wertbasiertes Verkaufen beeinflusst den Verkaufserfolg stark.
- Kundenorientierung hängt nicht mit Verkaufserfolg zusammen.

fits are translated into monetary terms, based on an in-depth understanding of the customer's business model, thereby convincingly demonstrating their contribution to customers' profitability". Bei diesem Ansatz erarbeitet der Verkäufer auf Basis eines tiefen Verständnisses des kundenseitigen Geschäftsmodells zusammen mit dem Kunden ein Leistungsangebot, das den wirtschaftlichen Erfolg des Kunden erhöht, und vermittelt ihm diesen finanziellen Beitrag in überzeugender Weise. Der explizite Fokus auf einen „greifbaren" finanziellen Vorteil für den Kunden unterscheidet das wertbasierte Verkaufen vom adaptiven und vom kundenorientierten Verkäuferverhalten.

1. Kernthese

Bei Kaufentscheidungen fokussieren Industriegüterunternehmen zunehmend den konkreten ökonomischen Wert der Angebote.

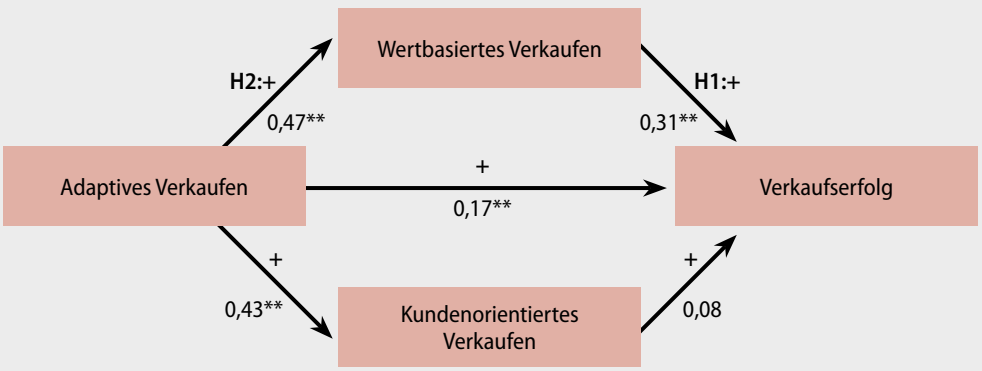
Zusammenhang zwischen Verkäuferverhalten und Verkaufserfolg

Abbildung 1 zeigt das Modell, auf Basis dessen der Zusammenhang zwischen den drei wichtigen Verkäuferverhaltensweisen und dem Verkaufserfolg untersucht wurde. Nach dem Modell erhöht wertbasiertes Verkaufen den Erfolg und wird selbst vom adaptiven Verkaufen beeinflusst. Zudem unterstellt das Modell, dass das adaptive Verkaufen nicht nur direkt auf den Verkaufserfolg wirkt, sondern auch indirekt – über das wertbasierte und das kundenorientierte Verkaufen.

Das Modell baut auf den Ergebnissen der Meta-Analyse von Franke und Park (2006) auf. Deren Synthese der empirischen Literatur zeigt, dass adaptives Verkaufen eine Determinante des kundenorientierten Verkaufens ist (und nicht anders herum) und den Verkaufserfolg sowohl direkt als auch indirekt – über das kundenorientierte Verkaufen – beeinflusst. Der Zusammenhang zwischen kundenorientiertem Verkaufen und objektivem Verkaufserfolg erweist sich dabei allerdings als nicht konsistent.

In Übereinstimmung mit diesem Forschungsstand wird das daraus resultierende Grundmodell um das wertbasierte Verkaufen ergänzt: Es wird ein

Abb. 1 Zusammenhang zwischen Verkäuferverhaltensweisenund Verkaufserfolg



Quelle: eigene Darstellung

positiver Einfluss des wertbasierten Verkaufens auf den Verkaufserfolg erwartet. Der Fokus des wertbasierten Verkaufens besteht darin, ein Angebot zu kreieren, das nachweislich zum wirtschaftlichen Erfolg des Kunden beiträgt. Ein derartiger ökonomischer Wert stellt aus Kundensicht ein sehr überzeugendes Argument für eine Kaufentscheidung dar, selbst wenn das anbietende Unternehmen in Form höherer Preisforderungen daran partizipieren möchte. Als Folge sollte das wertbasierte Verkaufen nicht nur Verkaufsabschlüsse wahrscheinlicher werden lassen, sondern auch den eigenen Gewinn erhöhen.

2. Kernthese

Verkäufer, die wertbasiert verkaufen, sind auf Industriegütermärkten erfolgreicher.

Hypothese 1: Wertbasiertes Verkaufen erhöht den Verkaufserfolg.
Analog zum Einfluss auf das kundenorientierte Verkaufen wird zudem ein Einfluss des adaptiven Verkaufens auf das wertbasierte Verkaufen angenommen. Denn der finanzielle Wert der angebotenen Leistung ist ein wichtiges Kriterium für die Kaufentscheidung von Geschäftskunden. Entsprechend werden adaptive Verkäufer den ökonomischen Wert für den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Verkaufsbemühungen stellen, um erfolgreich zu sein.

Hypothese 2: Adaptives Verkaufen erhöht das wertbasierte Verkaufen.

Datenerhebung und Skalen

Die Datenerhebung folgte einschlägigen Empfehlungen in der Literatur. Um das Modell zu testen, wurden im Rahmen einer internationalen Befragung Daten von Verkäufern erhoben, die in auf ihren Märkten führenden Verkaufsorganisationen von B2B-Unternehmen arbeiteten. Bei diesen Unternehmen handelte es sich um Anbieter komplexer Produkte und Dienstleistungen, wie sie für Industriegütermärkte typisch sind. Als geeignet für die Datenerhebung wurden solche Unternehmen festgelegt, die den Ansatz des wertbasierten Verkaufens in ihrer Verkaufsorganisation über ein Mindestmaß hinaus implementiert hatten. Ausgehend von den 200 größten Unternehmen in Finnland wurden in Gesprächen mit den Leitern der Verkaufsorganisationen (z. B. Vice President Sales, Head of Sales etc.) geeignete Verkaufsorganisationen identifiziert. Insgesamt konnten Daten von 354 Verkäufern aus 46, in der Regel europaweit agierenden Verkaufsorganisationen für die weitere Analyse genutzt werden. Die Verkäufer waren sehr qualifiziert und erfahren, wie ihre Titel (z. B. „Verkaufsmanager“, „Customer Engagement Manager“ etc.) und ihre durchschnittlich 14-jährige Erfahrung im Verkauf verdeutlichten.

„Der Fokus des wertbasierten Verkaufens besteht darin, ein Angebot zu kreieren, das nachweislich zum wirtschaftlichen Erfolg des Kunden beiträgt.“

Handlungsempfehlungen

- Verkäufer sollten wertbasiert verkaufen, d.h. für ihre Kunden Angebote erarbeiten, die den Kunden „greifbare“ finanzielle Vorteile bieten. Diese Vorteile gilt es zudem, überzeugend zu verdeutlichen.
- Unternehmen sollten ihre Verkäufer in wertbasiertem Verkaufen schulen, damit sie diesen Verkaufsansatz in geeigneten Situationen wählen und effektiv umsetzen können.
- Unternehmen müssen ihre Verkäufer unterstützen, indem sie ihnen Werkzeuge zur Dokumentation des Kundenwerts und Unterlagen zur Wertkommunikation zur Verfügung stellen.

Die Konstrukte wurden durch eine siebenstufige Multi-Item-Skala erfasst. Die Messung des wertbasierten Verkaufens erfolgte mit einer neuen, sieben Items umfassenden Skala, die auf der von Terho et al. (2012) entwickelten Definition beruht. Die Skala beinhaltete Items, wie: „Ich arbeite darauf hin, den Gewinn meiner Kunden zu erhöhen." Und: „Mein Fokus liegt darauf, kundenseitige Möglichkeiten zur Gewinnsteigerung zu identifizieren." Das adaptive und das kundenorientierte Verkaufen wurden mit den Skalen von

„Adaptive Verkäufer haben Erfolg, weil sie in flexibler Weise eine für den Kunden finanziell vorteilhafte Lösung erarbeiten."

Robinson et al. (2002) und Thomas, Soutar und Ryan (2001) erhoben, der Verkaufserfolg auf Basis von Homburg et al. (2011).

Die Analyse der eingesetzten Skalen belegt die Qualität des Messinstruments. Die konfirmatorische Faktorenanalyse des Vier-Faktor-Modells mit AMOS 20 ergibt einen $\chi 2/df$-Wert von 2,1, einen CFI-Wert von 0,95 und einen RMSEA von 0,055, die allesamt besser als die in der Literatur geforderten Schwellenwerte sind. Die Anforderungen der Literatur an das Cronbachs Alpha (>0,7), die Faktorreliabilität (>0,6) und die durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5) werden ausnahmslos erfüllt. Diskriminanzvalidität wurde durch das Fornell-Larcker-Kriterium geprüft und ist ausnahmslos gegeben. **Tabelle 1** enthält die Informationen zu den Konstrukten.

Ergebnisse

Das Modell der Zusammenhänge zwischen den Verhaltensweisen und dem Verkaufserfolg wurde mittels der Methode der Kovarianzstrukturanalyse mit AMOS 20 analysiert. **Abbildung 1** enthält die Analyseergebnisse.

Die Ergebnisse bestätigen die Hypothesen 1 und 2. Wie erwartet, zeigt sich ein signifikanter und positiver Zusammenhang zwischen wertbasiertem Verkaufen und Verkaufserfolg (standardisierter Koeffizient: 0,31; $p<0,01$). In Über-

Tab. 1 Konstruktinformationen und Korrelationen

Konstrukt	MW	SD	Alpha	FR	DEV	1	2	3
1. Verkaufserfolg	4,97	0,95	0,88	0,89	0,53			
2. Wertbasiertes Verkaufen	5,53	0,90	0,90	0,91	0,59	0,42		
3. Adaptives Verkaufen	5,16	1,06	0,89	0,89	0,67	0,34	0,45	
4. Kundenorientiertes Verkaufen	6,21	0,65	0,83	0,84	0,53	0,32	0,59	0,41

MW: Mittelwert; SD: Standardabweichung; Alpha: Cronbachs Alpha; FR: Faktorreliabilität; DEV: durchschnittlich erfasste Varianz

Quelle: eigene Darstellung.

einstimmung mit Hypothese 2 weist die Analyse einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen adaptivem und wertbasiertem Verkaufen nach (0,47; p<0,01). Darüber hinaus stehen die Ergebnisse im Einklang mit den Befunden von Franke und Park (2006): Es bestehen signifikante positive Zusammenhänge zwischen adaptivem Verkaufen und Verkaufserfolg (0,17; p<0,01) und zwischen adaptivem und kundenorientiertem Verkaufen (0,43; p<0,01). Der Zusammenhang zwischen kundenorientiertem Verkaufen und Verkaufserfolg kann nicht nachgewiesen werden (0,08; n.s.) und passt zu dem Ergebnis, das Franke und Park (2006) für den Zusammenhang zwischen kundenorientiertem Verkaufen und objektiv gemessenem Verkaufserfolg erhalten.

3. Kernthese

Adaptive Verkäufer sind insbesondere dadurch erfolgreich, dass sie wertbasiert verkaufen.

Implikationen für die Wissenschaft

Die wissenschaftliche Forschung hat seit Langem und sehr intensiv untersucht, welche Verhaltensweisen von Verkäufern besonders erfolgsträchtig sind und wie diese untereinander und im Hinblick auf den Verkaufserfolg zusammenhängen. Zu dieser Forschung trägt der vorliegende Beitrag in mehrfacher Weise bei.

Für das B2B-Marketing und den Verkauf wird regelmäßig hervorgehoben, dass Verkäufer einen „Mehrwert" für ihre Kunden identifizieren, schaffen und kommunizieren müssen (z. B. Anderson/Narus/Narayandas 2009; Diller/Haas/Ivens 2005). Durch welches konkrete Verhalten Verkäufer dies bewerkstelligen können, ist bisher unklar. Mit der vorgestellten Forschung liegt nun eine Skala vor, die dieses wertbasierte Verkaufen präzisiert und messbar macht. Dadurch wird eine zukünftige empirische Untersuchung dieses Verhaltens möglich. Zudem zeigt die Studie die Erfolgsrelevanz des wertbasierten Verkaufens auf Industriegüter- und vergleichbaren Märkten. Das wertbasierte Verkaufen beeinflusst den Verkaufserfolg über die Erfolgswirkungen des adaptiven und des kundenorientierten Verkaufens hinaus und trägt auf diese Weise dazu bei, Verkaufserfolg besser zu verstehen. Darüber hinaus macht die Studie deutlich, dass adaptives Verkaufen auf Industriegütermärkten über das wertbasierte und nicht über das kundenorientierte Verkaufen zu höherem Verkaufserfolg führt. Insofern identifiziert diese Studie mit wertbasiertem Verkaufen einen wichtigen Grund dafür, warum adaptives Verkaufen mit dem Verkaufserfolg zusammenhängt: Adaptive Verkäufer haben Erfolg, weil sie in flexibler Weise eine für den Kunden finanziell vorteilhafte Lösung erarbeiten.

„Kundenorientierung allein reicht für erfolgreiches Verkaufen nicht aus."

Implikationen für die Praxis

Manager und Verkäufer erkennen aus der Studie, wie wichtig wertbasiertes Verkaufen für den Erfolg auf Industriegütermärkten ist. Verkäufer können ihren Verkaufserfolg steigern, wenn sie ihre Verkaufsbemühungen darauf richten, einen ökonomischen Wert für die Kunden zu schaffen, und den Kunden diesen

Wert auch klar vor Augen führen. Kundenorientierung allein reicht dagegen für erfolgreiches Verkaufen nicht aus. Verkäufer, die lediglich die Bedürfnisse der Kunden identifizieren und passende Produkte und Dienstleistungen anbieten, behandeln den konkreten Beitrag zum (wirtschaftlichen) Erfolg des Kunden ebenso nachrangig wie die Frage, ob es von den Kundenbedürfnissen unabhängige Lösungen mit einem deutlichen Mehrwert für den Kunden gibt. Damit fehlt den Kunden der überzeugende Grund für die Kaufentscheidung.

Wertbasiertes Verkaufen als Treiber von Verkaufserfolg

Unternehmen können den Verkaufserfolg auch durch eine Verkaufsmannschaft steigern, die sich besser an verschiedene Verkaufssituationen anpassen kann. Dazu können adaptive Verkäufer rekrutiert oder vorhandene Verkäufer geeignet geschult werden. Zu beachten ist allerdings, dass nicht jede Art der Anpassung an die Verkaufssituation gleich erfolgreich ist. Um Erfolg zu haben, sollten sich Verkäufer so an die Verkaufssituation anpassen, dass sie einen möglichst greifbaren wirtschaftlichen Wert für die Kunden erzeugen. Eine reine Anpassung an die Kundenbedürfnisse sichert dagegen weder das Angebot einer Leistung, die den Kunden am Ende des Tages überzeugt, noch einen Verkaufsabschluss.

Angesichts der zentralen Rolle des wertbasierten Verkaufsansatzes in Industriegüterunternehmen sollten Geschäftsführung und Vertriebsleitung überdenken, wie sowohl auf Unternehmensebene als auch im Bereich der Führung der Vertriebsmitarbeiter begleitende Maßnahmen die Umsetzung eines solchen Ansatzes erfolgreich unterstützen können. So müssen etwa zunächst Werkzeuge zur Dokumentation des Kundenwerts und Unterlagen zur Wertkommunikation zur Verfügung stehen, bevor Vertriebsmitarbeiter wertbasiertes Verkaufen praktizieren können. Dies erfordert die Bereitschaft der Geschäftsführung, Investitionen in wertbasiertes Verkaufen vorzunehmen.

Darüber hinaus müssen auf der Ebene des Managements klare Signale gesetzt werden, damit im Unternehmen keine Zweifel an der Bedeutung des Ansatzes und dessen Umsetzung im Unternehmen entstehen. Die Einführung von wertbasiertem Verkaufen ist zweifellos Gegenstand eines klassischen Transformationsprozesses, der durch begleitende Maßnahmen, etwa die Schulung oder Motivation der Vertriebsmitarbeiter, aktiv unterstützt werden muss. Nur so kann der Aufbau wertbasierter Verkaufskompetenzen gefördert werden. Da diese Kompetenzen erfolgswirksamer sind als eine hohe Kundenorientierung, kann man die nötigen Investitionen nicht zuletzt durch eine entsprechende Umwidmung solcher Mittel ermöglichen, die bisher zur Erhöhung der Kundenorientierung der Verkäufer dienten.

Fazit

Wertbasiertes Verkaufen ist auf Industriegütermärkten ein wichtiger Erfolgsfaktor. Obwohl viele Führungskräfte und Verkäufer die Bedeutung eines solchen Verkaufsansatzes erkannt haben, macht vielfach dessen Implementierung Schwierigkeiten. Diese gilt es abzubauen – und so den eigenen Verkaufserfolg nachhaltig zu steigern.

4. Kernthese

Eine höhere Kundenorientierung macht Verkäufer auf Industriegütermärkten nicht erfolgreicher.

Danksagung

Die Autoren danken dem Schweizerischen Nationalfonds (SNF) für die finanzielle Förderung des Forschungsprojekts.

Literatur

Anderson, J. C./Narus, J. A./Narayandas, D. (2004): Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value, 3. Aufl., Upper Saddle River (NJ).

Backhaus, K./Voeth, M. (2010): Industriegütermarketing, 9. Aufl., München.

Diller, H./Haas, A./Ivens, B. (2005): Verkauf und Kundenmanagement: Eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart.

Franke, G. R./Park, J.-E. (2006): Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, 43, 4, pp. 693-702.

Haas, A. (2008): Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 78, 10, S. 1061-1100.

Haas, A./Snehota, I./Corsaro, D. (2012): Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales, in: Industrial Marketing Management, 41, 1, pp. 94-105.

Homburg, C./Müller, M./Klarmann, M. (2011): When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters, in: Journal of Marketing, 75, 2, pp. 55–75.

Rackham, N./DeVincentis, J. R. (1999): Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value, New York.

Robinson, L./Marshall, G. W./Moncrief, W. C./Lassk, F. G. (2002): Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling, in: The Journal of Personal Selling and Sales Management, 22, 2, pp. 111–118.

Saxe, R./Weitz, B. A. (1982): The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, in: Journal of Marketing Research, 19, 3, pp. 343-351.

Spiro, R. L./Weitz, B. A. (1990): Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, in: Journal of Marketing Research, 27, 1, pp. 61-69.

Terho, H./Haas, A./Eggert, A./Ulaga, W. (2012): 'It's Almost Like Taking the Sales out of Selling': Towards a Conceptualization of Value-Based Selling in Business Markets, in: Industrial Marketing Management, 41, 1, pp. 174-185.

Thomas, R./Soutar, G./Ryan, M. (2001): The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form, in: Journal of Personal Selling and Sales Management, 21, 1, pp. 63–69.

Töytäri, P./Brashear, T. A. /Parvinen, P./Ollila, I./Rosendahl, N. (2011): Bridging the theory to application gap in value-based selling, in: Journal of Business & Industrial Marketing, 26, 7, pp. 493–502.

Ulaga, W./Eggert, A. (2006): Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status, in: Journal of Marketing, 70, 1, pp. 119–136.

Zusatzservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Marketing"

Zum Thema Wertorientiert Verkaufen Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 192 Beiträge. Stand: Mai 2013

Medium

☐ Zeitschriftenartikel (4)
☐ Buchbeiträge (188)

Sprache

☐ Deutsch (192)

Von der Redaktion empfohlen

Eggers, B./Hollmann, S.: Value-based Selling als kundenwertorientierter Verkaufsansatz, in: Keuper, F./Hogenschurz, B. (Hrsg.): Professionelles Sales & Service Management, 2. Aufl. Wiesbaden, 2010, S. 343-361

www.springerprofessional.de/1841382.html