

**Eduard Sigl • Erika Spieß
Lutz von Rosenstiel • Friedemann W. Nerdinger**

Handelsvertreter und Kunden

Psychologische Faktoren der Geschäftsbeziehung



CDH-Wirtschaftsdienst GmbH Köln

Verfasser:

Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel

**Leiter des Instituts für Organisations- und Wirtschaftspsychologie
an der Universität München**

Dr. Friedemann W. Nerdinger, Dr. Eduard Sigl, Dr. Erika Spieß

Wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie

Mai 1993, Best.-Nr. 652

Verlag CDH-Wirtschaftsdienst GmbH

Geleniusstraße 1, (CDH-Haus), 50931 Köln

ISBN 3-890 95-652-1

**Alle Rechte vorbehalten, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischer Wiedergabe und der Übersetzung**

Vorwort

Warum entscheidet sich ein Kunde gerade für dieses oder jenes Produkt, wenn Qualität, Preis und sonstige Konditionen gleich oder ähnlich sind? Für die Kundenentscheidungen auf den heutigen Käufermärkten werden psychologische Faktoren immer wichtiger. Die Verkaufspsychologie hat dafür ein umfassendes Instrumentarium entwickelt. Sie betrachtet dabei das Verkaufen als isolierte Interaktionssequenz zweier bis dahin beziehungsloser Personen mit dem Ziel, eine positive Kaufentscheidung des Kunden herbeizuführen.

Für den Handelsvertreter genügt dies nicht. Die Grundlage seines Verkaufserfolgs liegt im Aufbau langfristiger und stabiler Beziehungen zu den Kunden. Welche psychologischen Faktoren steuern die Geschäftsbeziehung zwischen Handelsvertretern und Kunden? Wovon hängen Stabilität und Erfolg der Beziehung ab? Diese Fragen versuchten wir in einer empirischen Studie zu klären. Die wichtigsten Ergebnisse werden in diesem Buch vorgestellt.

Angeregt wurde die Studie vom Forschungsverband der Centralvereinigung Deutscher Handelsvertreter- und Handelsmaklerverbände (CDH), die uns dabei materiell und ideell unterstützte. Die CDH gab uns damit Gelegenheit, ein von der Marktpsychologie bislang wenig bearbeitetes, aber für die Wirtschaft wichtiges Feld zu untersuchen. Herzlichen Dank dafür! Unser ganz besonderer Dank gilt dabei den Kuratoriums-Mitgliedern des Forschungsverbandes und seinem Geschäftsführer, Herrn Dr. A. Paffhausen, der in vielen Fragen über die Situation der Handelsvertreter und ihrer Kunden ein ebenso entgegenkommender wie kompetenter Ansprechpartner war und uns mit seinen Mitarbeitern bei der Organisation der Datenerhebung tatkräftig unterstützte. Unser Dank geht auch an Herrn Pannier, Hauptgeschäftsführer des CDH-Landesverbandes Bayern, der bei der Durchführung einer Vorstudie organisatorische Hilfe leistete, und an die dabei beteiligten Interviewpartner.

Ohne die Geduld und die Bereitschaft der vielen Handelsvertreter und ihrer Kunden, die unsere Fragen beantwortet haben, hätte diese Studie nicht durchgeführt werden können. Wir danken dafür und verbinden damit die Hoffnung, daß die vorgelegten Ergebnisse zum Aufbau stabiler Geschäftsbeziehungen zwischen Handelsvertretern und Kunden beitragen können.

München, April 1993

Eduard Sigl
Erika Spieß
Lutz von Rosenstiel
Friedemann W. Nerdinger

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	5
1. Problemstellung	9
1.1 Merkmale sozialer Interaktionen im Dienstleistungsbereich	9
1.2 Die Interaktion zwischen Handelsvertreter und Kunde	12
2. Modell der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde	13
3. Methode und Stichprobe	17
3.1 Anlage und Durchführung der Studie	17
3.2 Beschreibung der Stichprobe	17
3.3 Zusammenfassung	24
4. Ergebnisse	25
4.1 Einstellung zur Beziehung	25
4.1.1 Leitbild – Zeitperspektive – ökonomischer Anreiz	25
4.1.2 Ergebnisse	31
4.1.2.1 Subjektives Leitbild	31
4.1.2.2 Zeitperspektive	33
4.1.2.3 Ökonomischer Anreiz	33
4.1.2.4 Beziehungstypologie	36
4.1.3 Zusammenfassung	40
4.2 Die Wahrnehmung der Beziehung	40
4.2.1 Wahrnehmung des typischen Handelsvertreters	41
4.2.2 Wahrnehmung des typischen Kunden	46
4.2.3 Wahrnehmungsunterschiede innerhalb der Gruppen	49
4.2.4 Zusammenfassung	52
4.2.5 Die Wahrnehmung der Partner in Abhängigkeit von ihren Leitbildern	52
4.2.5.1 Selbst- und Leitbild	52
4.2.5.2 Fremd- und Leitbild	54
4.2.5.3 Die Selbstbilder im Vergleich	54
4.2.5.4 Die Fremdbilder im Vergleich	58
4.2.6 Zusammenfassung	58
4.3 Die Kommunikationsstruktur	61
4.3.1 Das TALK-Modell	61
4.3.2 Operationalisierung	62
4.3.3 Ergebnisse	63

	Seite	
4.3.3.1	Kommunikation aus der Sicht der Handelsvertreter	63
4.3.3.2	Kommunikation aus der Sicht der Kunden	65
4.3.3.3	Vergleich der Sicht von Handelsvertretern und Kunden	67
4.3.3.4	Kommunikation in Abhängigkeit von den Leitbildern	69
4.3.3.5	Branchenspezifische Kommunikationsstruktur	74
4.3.3.6	Zusammenfassung	74
4.4	Macht	75
4.4.1	Die wahrgenommene Macht	76
4.4.2	Machttaktiken in der Geschäftsbeziehung	80
4.4.2.1	Operationalisierung	80
4.4.2.2	Ergebnisse	83
4.4.3	Zusammenfassung	87
4.5	Konfliktstile	87
4.5.1	Konfliktarten	87
4.5.2	Konfliktlösung und Konfliktstile	88
4.5.3	Operationalisierung	92
4.5.4	Ergebnisse	92
4.5.5	Zusammenfassung	95
4.6	Der Kern der Beziehung: Zufriedenheit, Verbundenheit, Vertrauen	100
4.6.1	Zufriedenheit und Verbundenheit	100
4.6.2	Vertrauen oder Mißtrauen?	106
4.6.2.1	Die Messung von Vertrauen	108
4.6.2.2	Vertrauen und Mißtrauen zwischen Handelsvertreter und Kunde	109
4.6.2.3	Vertrauen und Mißtrauen in Abhängigkeit vom Leitbild	111
4.6.3	Zusammenfassung	114
4.7	Mit wem arbeitet der Kunde lieber zusammen?	115
4.8	Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch?	118
5.	Fazit und Ausblick	123
5.1	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	123
5.2.	Perspektiven für die Praxis	126
5.2.1	Strategische Auswahl von Kunden: Beziehungstypologisches Kunden-Portfolio	126
5.2.2	Strategisches Beziehungsmanagement: Stabile Kundenbindung	128
5.3	Resümee	131
	Literatur	132

1. Problemstellung

Den ca. 63.000 Handelsvertretungen in der Bundesrepublik kommt als selbständigen Dienstleistungsbetrieben in der modernen Distribution eine bedeutende volkswirtschaftliche Aufgabe zu (vgl. dazu Kimmeskamp, 1982; Meffert, Kimmeskamp & Becker, 1983; Dichtl, Raffée & Niedetzky, 1985). Deren optimale Erfüllung kann jedoch durch ein nicht unerhebliches Konfliktpotential in den Beziehungen zwischen den Handelsvertretern, dem vertretenen Unternehmen und den Kunden beeinträchtigt werden. Die Beziehung zu den vertretenen Unternehmen bzw. den Verkaufsleitern wurde bereits ausführlich unter psychologisch relevanten Gesichtspunkten untersucht (Nerdinger, von Rosenstiel, Sigl & Spieß, 1990). Komplementär dazu wird in der vorliegenden Studie das psychologische Konflikt- und Optimierungspotential in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunden analysiert.

Die Beziehung des Handelsvertreters zu seinen Marktpartnern ist in psychologischer Hinsicht durch die vielfältigen Erwartungen der vertretenen Unternehmen und Kunden bestimmt. Hier findet sich der Handelsvertreter im Spannungsfeld teilweise konträrer Ansprüche, die oftmals nicht bruchlos erfüllbar sind. Ihnen kommt verstärkt die Aufgabe des Problemlösers für Abnehmer und Hersteller zu, eine Aufgabe, die vor allem in der face-to-face-Interaktion (Engel & Timaeus, 1983), das heißt im direkten Umgang mit dem Geschäftspartner zu erfüllen ist. Der Erfolg des Handelsvertreters hängt entscheidend davon ab, wie er diese face-to-face-Interaktion gestaltet.

1.1 Merkmale sozialer Interaktionen im Dienstleistungsbereich

Die Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde ist nach klassisch-ökonomischem Verständnis eine Transaktions-Beziehung „Geld gegen Leistung“, wobei die Dienstleistung wie ein ökonomisches Gut behandelt wird. Um diese Transaktion vornehmen zu können, muß aber eine sozial strukturierte Begegnung zwischen zwei Personen stattfinden: Psychologisch gesehen handelt es sich dabei um eine Interaktion. In sozialen Situationen, speziell wenn sich zwei Menschen „von Angesicht zu Angesicht“ begegnen, ist Interaktion als ein dynamisches Geschehen zu betrachten, wobei die Aktionen einer Person A die Aktionen mindestens einer weiteren Person B beeinflussen und umgekehrt A von Aktionen der Person B beeinflusst wird (vgl. Irle, 1975). Nach Meinung von Piontkowski (1976) genügt allerdings bereits die **Möglichkeit** der wechselseitigen Beeinflussung, um von Interaktion zu sprechen. Sie definiert: „Eine soziale Interaktion liegt dann vor, wenn zwei Personen in der Gegenwart des jeweils anderen auf der Grundlage von Verhaltensplänen Verhaltensweisen aussenden und wenn dabei die grundsätzliche Möglichkeit besteht, daß die Aktionen der einen Person auf die der anderen Person einwirken und umgekehrt“ (Piontkowski, 1976, S. 10).

Die wechselseitige Beeinflussung kann unterschiedliche Formen annehmen, wobei Jones und Gerard (1967) in ihrer häufig zitierten Klassifikation vier Niveaus dyadischer Interaktion unterscheiden: Pseudo, asymmetrische, reaktive und totale Interaktion. Bei **Pseudointeraktionen** sind die Reaktionen der Interaktionspartner jeweils auf individuell vorbestimmte Ziele ausgerichtet, auf Stichworte oder Verhaltenssignale hin werden die Einzelaktivitäten abgewickelt, wodurch diese Interaktionsform durch gesellschaftlich festgelegte Rituale definiert erscheint. Eine Vielzahl - von der technischen Abwicklung her gesehen - „oberflächlicher“ Dienstleistungssituationen ist durch Pseudointeraktionen gekennzeichnet, man denke bloß an den Kauf einer Kinokarte. Daß uns diese Art der Interaktion völlig unproblematisch erscheint, zeigt letztlich aber nur, wie sehr wir in einer Dienstleistungsgesellschaft leben:

„Bei der Ausführung vieler Dienstleistungen kommt eine Begegnung, ein rituell bestätigter Kontakt von Angesicht zu Angesicht nur dann zustande, wenn etwas Außergewöhnliches geschieht und gemeistert werden muß. Hier haben wir es normalerweise deutlich mit Fällen zu tun, bei denen Bedienender und Bedienter wohl in Kontakt, nicht aber in ein kommunikatives Gespräch miteinander kommen. (Es ist nicht einmal nötig, daß der Bedienende den Bedienten anblickt, sondern es genügt, daß er nur zum Beispiel die zum Kaufen ausgesuchte Ware, das Geld des Kunden und womöglich dessen Hand ansieht.) Diese Art der Entzauberung von Transaktionen wird zuweilen als ein Zeichen der Unhöflichkeit oder städtischer Anonymität angesehen - eine Behauptung, die zur Hälfte wahr, zur anderen Hälfte aber unsinnig ist. Es ist ein beträchtliches Maß an Konsens und reziprokem Verstehen erforderlich, damit Dienstleistungstransaktionen gelingen, die ohne die Hilfe eines sozialen Rituals ausgeführt werden. In einigen Läden ist etwa ein Jahr Kundschaft erforderlich, bevor Kunde und Bedienender wissen, daß jeder von ihnen weiß, daß auf Gespräche und Augenkontakt verzichtet werden kann und Handlungen an die Stelle des Sprechens treten dürfen“ (Goffman, 1982, S. 66, Anm. 13).

Bei **asymmetrischen Interaktionen** spult eine Person ihr Verhaltensprogramm ab und wirkt durch ihr planmäßiges Vorgehen stark auf das Verhalten der anderen Person ein, die wiederum lediglich reagiert, gewöhnlich ohne dadurch die weiteren Aktionen der dominanten Person zu modifizieren. Solche Interaktionen kennzeichnen Situationen, in denen der Dienstleister im Rahmen der vorgegebenen Interaktionsziele Anordnungen erteilen kann, was z.B. Ärzte so hinreißend praktizieren. Gerade am Beispiel des Arztes wird aber deutlich, daß eine rein asymmetrische Interaktion dem Dienstleistungsideal widerspricht, wonach der Bediente eine respektheischende Persönlichkeit darstellt, die mit entsprechender Achtung zu behandeln ist. Daher wird diese Interaktionsform vor allem bei komplizierteren Problemlösungen normalerweise mit der **reaktiven Interaktion** verknüpft. Nach Jones und Gerard (1967) liegt hier eine wechselseitige Orientierung an der Reaktion des Partners vor, was zwangsläufig die Steuerung durch die eigenen Verhaltenspläne reduziert. „Small Talk“ ist ein typisches Beispiel reaktiver Interaktion, eine Form, die auch zur Begleitung vieler Dienstleistungen gepflegt wird. Die Trennung

dieser Form reaktiver Interaktion vom rein mechanisch-technischen Aspekt der Dienstleistung kann allerdings Probleme bereiten, was Goffman wiederum am Beispiel des Arztes erläutert:

„Zugegeben, die Ärzte besitzen eine bemerkenswerte Fähigkeit, den verbalen Teil der Dienstleistungsrolle aufrechtzuerhalten, während sie sich dem mechanischen Teil widmen, ohne daß es zu einer Aufhebung dieser Trennung käme, doch dabei lassen sich Schwierigkeiten nicht vermeiden, da der Klient sich sehr dafür interessiert, was mit seinem Körper geschieht, und sich in einer Position befindet, aus der er dies gut beobachten kann. (Auch Frisöre, Barbieri und Prostituierte kennen natürlich diese Sorgen, da eine unzulängliche mechanische Aktivität ihrerseits sofort von dem stets aufmerksamen Klienten wahrgenommen wird.) Eine mögliche Lösung ist die Narkose; eine andere ist unter der großartigen medizinischen Markenbezeichnung „unpersönliche Behandlung“ (non-person treatment) bekannt, bei welcher der Patient mit einer gewissen Höflichkeit begrüßt und ebenso verabschiedet wird, während alles, was dazwischen liegt, in einer Weise geschieht, als wäre der Patient als soziales Wesen gar nicht vorhanden, sondern lediglich ein von jemandem deponierter Gegenstand“ (Goffman, 1972, S. 324f.).

Bleibt noch die **totale Interaktion**, die durch eine Mischung aus planvollen und reaktiven Verhaltensweisen gekennzeichnet ist, wodurch eine beiderseitige Korrektur von Plänen und Einzelaktivitäten folgen kann. Beide Interaktionspartner möchten bestimmte Ziele verwirklichen, sie zeigen jedoch kein vorprogrammiertes Verhalten, sondern stimmen sich auf die Reaktionen des Partners ab. Die beratenden, auch manche psychotherapeutischen Dienstleistungen kommen diesem Ideal vermutlich sehr nahe. Die jeweils dominierende Interaktionsform wird demnach von der Art des Problems, das durch Dienstleistungen gelöst werden soll, bestimmt. Zum Kauf einer Kinokarte genügt gewöhnlich ein Wort des Bedienten - z.B. „Sperrsitz“ - damit die Interaktion gelingt; soll dagegen unser Körper kuriert werden, dann müssen wir in unserer Eigenschaft als Patient den Anordnungen des Arztes gehorchen; in vielen Beratungssituationen schließlich wird in Form totaler Interaktion zunächst einmal zwischen Dienstleister und Bedientem präzisiert, was denn überhaupt das zu lösende Problem ist und welche Ziele möglich und erstrebenswert erscheinen (Nerdinger, 1992).

1.2 Die Interaktion zwischen Handelsvertreter und Kunde

Die Interaktion zwischen Handelsvertreter und Kunde kann in Abhängigkeit von der Art der Geschäftsbeziehung fast jede der hier dargestellten Formen annehmen. Gilt es, nur eine Bestellung aufzunehmen, dann kann dieser Vorgang die stark ritualisierte Form der Pseudointeraktion annehmen. Assymetrische Interaktionen dagegen werden eher selten in dieser Beziehung auftreten: Ein so deutliches Machtungleichgewicht, das es einem der Partner erlauben würde, über Anordnungen das Verhalten des anderen zu steuern, verhindert gewöhnlich die Marktsituation. Reaktive Interaktion ist - so kann vermutet werden - die häufigste Form. Handelsvertreter und Kunde haben ganz bestimmte Verhaltenspläne, die sie im Laufe der Interaktion aufeinander abstimmen müssen. Schließlich kann auch eine totale Interaktion auftreten, wenn der Handelsvertreter bei der Vermittlung sehr komplexer Produkte im Prinzip als Problemlöser und Berater des Kunden fungiert. Diese Interaktionsform wird vermutlich in Zukunft immer wichtiger (Nerdinger et al., 1990).

Wie bereits die Untersuchung der Beziehung des Handelsvertreters zum vertretenen Unternehmen ergab, betrachten Handelsvertreter ihre Kunden als „ihr Kapital“, d.h. Handelsvertreter sind geneigt, besonders auf Kundenwünsche einzugehen, sich im Sinne reaktiver Interaktion auf die Kunden einzustellen. Wie aber werden Handelsvertreter von ihren Kunden erlebt? Welche speziellen Probleme kennzeichnen diese Beziehung und wie können solche Probleme vermieden bzw. bereinigt werden? Diesen Fragen widmet sich die vorliegende Studie auf der Basis des folgenden theoretischen Modells der Beziehung.

2. Modell der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde

Um die komplexe Problemsituation in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde zu erfassen, gehen wir von einem Beziehungsmodell aus, das zwei Theoriestränge vereinigt:

Erstens, die Interaktion zwischen den Geschäftspartnern findet auf mehreren Ebenen statt.

Zweitens, die Interaktion der Akteure und die Beziehung insgesamt werden von einer Reihe von psychologischen Faktoren bestimmt, die auf allen Ebenen wirken und diese miteinander vermitteln.

In Anlehnung an Homans' (1964) Schichtenmodell für soziale Beziehungen haben Diller & Kusterer (1988) ein Modell dyadischer Geschäftsbeziehungen entwickelt, das Abb. 1 zeigt.



Abb.1: Ebenen der Geschäftsbeziehung

- Auf der **Sachproblemebene** finden die Interaktionen statt, die der Lösung der geschäftlichen Probleme im engeren und z.T. auch vordergründigen Sinne dienen: Angebot und Nachfrage, Informationen über Preise, Güter, technische Probleme, Liefertermine und Konditionen, Leistung und Gegenleistung etc.
- Auf der **Organisationsebene** werden die formalen und informalen Spielregeln der Geschäftsbeziehung festgelegt. Von der rechtlichen kodifizierten Vereinbarung über den Formalisierungsgrad der Zusammenarbeit – wie z.B. Regelmäßigkeit von Informationen und Besuchen – bis zur spontanen Ad-hoc-Information spannt sich hier der Bogen der Möglichkeiten.
- Auf der **Machtebene** werden die Interessenkonflikte ausgetragen, für die sich keine Sachlösung finden lässt oder die nicht über die gegebenen organisatorischen Verfahren für beide Seiten zufriedenstellend geregelt werden können. Zentrale Aspekte sind hier Fragen des Machtgleichgewichts bzw. der Machtasymmetrie, der Abhängigkeit und Steuerung der Beziehung auf einem Käufermarkt, sowie die Formen der Konfliktaustragung.

- Auf der **menschlich-emotionalen Ebene** liegen all diese Aspekte, die offiziell aus scheinbar rein ökonomisch motivierten Geschäftsbeziehungen ausgegrenzt sind, nämlich Fragen der Anerkennung und menschlichen Zuneigung, der Offenheit, Dankbarkeit und Vertrauenswürdigkeit. Sie ist die Basis, auf der die häufig angeblich rein rationalen Handlungen der Sach- und Organisationsebene ablaufen.

Auf diesen vier Ebenen, die nur analytisch getrennt werden können, aber in der Praxis stets miteinander verwoben sind, agieren Handelsvertreter und Kunden. Ein Teil ihres Verhaltens wird durch die Erwartungen determiniert, die auf sie als Träger bestimmter Rollen gerichtet sind. Ein weiterer Teil des Verhaltens wird durch individualpsychologische Faktoren, die die Akteure charakterisieren, beeinflusst. Psychologisch zentral sind die Faktoren, die sich auf die Einstellung zur Beziehung, die Wahrnehmung und das Erleben der Beziehung richten. Da in den Sozialwissenschaften ein umfassendes Modell von Handlungen in sozialen Beziehungen noch nicht entwickelt werden konnte, und aus erhebungstechnischen Gründen keine Verhaltensbeobachtungen durchgeführt werden können, konzentriert sich die Studie auf die drittgenannte Gruppe psychologischer Variablen.

Im Kern der Beziehung von Handelsvertreter und Kunde (vgl. Abb. 2) stehen Variablen, die das Erleben und Fühlen in der Beziehung umfassen und die Qualität einer Beziehung ausmachen: Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen. Der Grad von Vertrauen, Zufriedenheit und Verbundenheit ist mit- determiniert durch die wechselseitige Wahrnehmung von Handelsvertreter und Kunde.

Wesentliche Variablen dabei sind:

- das Selbst- und Fremdbild
- die Kommunikationsstruktur
- die Macht, die man beim anderen und bei sich sieht
- die Machttaktik, d.h. die Art und Weise, wie man Macht in der Beziehung einsetzt
- die Konfliktstrategie, d.h. das generelle Muster, wie man Konflikte austrägt.

Die beiden letztgenannten Variablen können zugleich als Indikator für das Handeln in der Beziehung angesehen werden.

Sowohl die wechselseitige Wahrnehmung als auch der Kern der Beziehung sind wesentlich determiniert durch die Einstellung zur Beziehung. Diese Einstellung zur Beziehung hat drei Aspekte: Leitbild, Zeitperspektive und ökonomischer Anreiz (Diller & Kusterer, 1988).

Zentrale Variable bei der Einstellung ist das **Leitbild** der Beziehung. Hier läßt sich ein kooperatives, kompetitives und egoistisches Leitbild unterscheiden. Ein **kooperatives** Leitbild betont bei allen Gegensätzen, die es in der Geschäftsbeziehung gibt, das Gemeinsame. Ein **kompetitives** Leitbild stellt dagegen mehr den Interessengegensatz in den Vordergrund. Ein **egoistisches** Leitbild sieht nur das eigene Interesse und behandelt den Partner rein als Mittel zum Zweck.

Ein weiteres Merkmal der Einstellung betrifft die Frage, ob eine langfristige oder kurzfristige Geschäftsbeziehung angestrebt wird und ob der ökonomische Anreiz dabei eher hoch oder eher niedrig ist, d.h., ob eher entwicklungsfähige, zukunftssträchtige Beziehungen angestrebt werden oder nicht. Den skizzierten Zusammenhang zwischen diesen drei Variablengruppen zeigt Abb. 2.

Die Einstellung determiniert den Kern der Beziehung sowohl direkt als auch indirekt – über die Variablen der Wahrnehmung der Beziehung. Letztere werden von der Einstellung beeinflusst und wirken ihrerseits auf Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen ein.

Aus theoretischen Erwägungen und den empirischen Ergebnissen – soviel sei vorweggenommen – ergibt sich, daß das Leitbild der Beziehung die zentrale Variable ist. Für die Ergebnisdarstellung in Kapitel 4 folgt daraus, daß zunächst die Typologie der Einstellungen gezeigt wird, dann die Variablen der Wahrnehmung und der Einfluß des Leitbildes auf sie, schließlich der Kern der Beziehung sowie der Einfluß des Leitbildes darauf.

Innerhalb der einzelnen Variablengruppen werden zunächst die Ergebnisse für die Handelsvertreter, dann für die Kunden dargestellt und schließlich beide Akteure miteinander verglichen. Auf Querverbindungen zwischen einzelnen Variablen wird gegebenenfalls hingewiesen. Soweit feststellbar, wird auch der Einfluß soziodemographischer Variablen dargestellt.

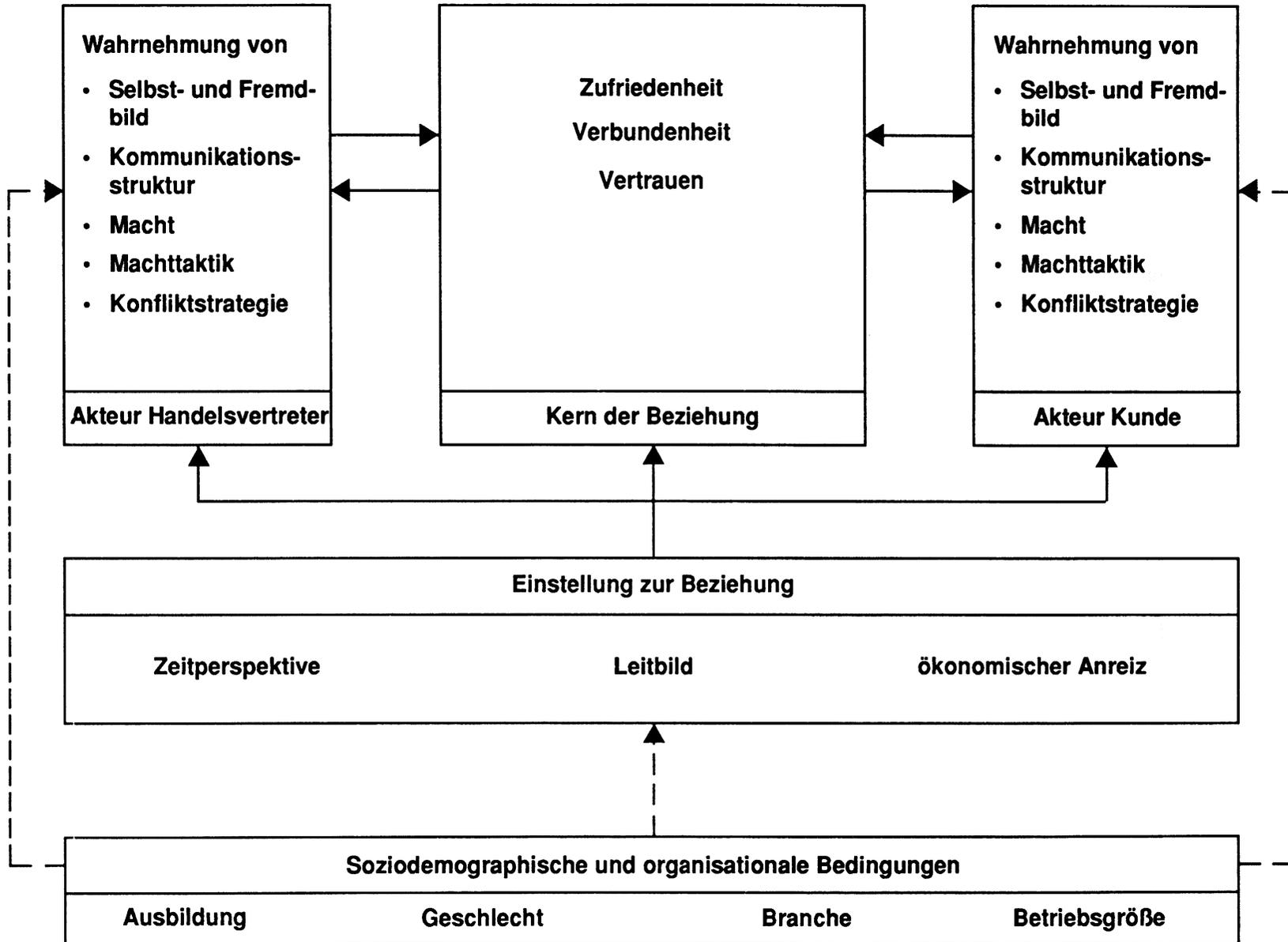


Abb. 2: Modell der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde

3. Methode und Stichprobe

3.1 Anlage und Durchführung der Studie

Die Datenerhebung erfolgte durch standardisierte Fragebögen. Es wurden ca. 6 000 Handelsvertreter und ca. 3 600 Kunden in mehreren Regionen der alten Bundesländer angeschrieben. Der Rücklauf liegt bei 1 336 Fragebögen von Handelsvertretern und 134 Fragebögen von Kunden. Die Daten wurden im ersten Quartal 1991 erhoben. Die Auswertung erfolgte EDV-gestützt.

3.2 Beschreibung der Stichprobe

Tabelle 1 zeigt das Alter, Geschlecht und das Ausbildungsniveau der Befragten: Im Durchschnitt sind die Handelsvetreter etwas älter (50 Jahre) als die Kunden (45 Jahre). Der Beruf des Handelsvertreters ist fast eine reine Männerdomäne, während bei den befragten Kunden der Anteil der Frauen immerhin 12% beträgt. Der relativ größte Unterschied zwischen Handelsvertretern und Kunden liegt jedoch im Ausbildungsbereich: 70% der Handelsvertreter haben keine akademische Ausbildung, bei den Kunden sind es nur 60%.

Abbildung 3 zeigt die regionale Verteilung der Befragten: Die meisten der befragten Handelsvertreter und Kunden kommen aus den nördlichen Bundesländern Deutschlands: Nordrhein-Westfalen, Hamburg, Schleswig-Holstein und Baden-Württemberg. Am geringsten ist Hessen vertreten, aus Bayern stammen immerhin 11% der Kunden.

In Abbildung 4 sind die Verteilungen auf die Branchen abgebildet. Aus der Gebrauchsgüterbranche kommen die meisten Befragten, dicht gefolgt von der Investitionsgüter- und Konsumgüterbranche. Aus der Nahrungs- und Genußmittelbranche sowie sonstigen Branchen entstammen die wenigsten Befragten. Relativ gesehen, sind die Handelsvertreter stärker in der Investitionsgüterbranche vertreten, während die Kunden in der Grundstoff- und in der Verbrauchsgüterbranche dominieren.

In welcher wirtschaftlichen Größenordnung bewegen sich die Handelsvertretungen? Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Anzahl der Mitarbeiter, die von den Handelsvertretern angegeben wurde. Im Durchschnitt hat jeder Handelsvertreter drei Mitarbeiter. Der Durchschnitt der Vertretungen beläuft sich auf fünf. Abbildung 6 zeigt die Verteilung der Anzahlen.

Bei den Kunden wurde nach dem Umsatz gefragt, um in etwa deren wirtschaftliche Größe zu erfahren. Abbildung 7 zeigt die Verteilung des Umsatzes in Millionen. Der Durchschnitt liegt bei 150 Millionen. 58% der Einkäufer haben eine rein kaufmännische Funktion im Unternehmen, nur 1,5% eine technische und 38% haben beide Funktionen inne.

	Handelsvertreter N = 1336	Kunden N = 13
Alter (X)	50.6	45.2
Geschlecht in Prozent – männlich – weiblich	96.7 3.1	88.1 11.9
Ausbildung in Prozent – akademisch – nicht akademisch	20.3 70.4	37.3 59.7

Tabelle 1: Alter, Geschlecht und Ausbildung der Befragten

Regionale Verteilung Handelsvertreter und Kunden

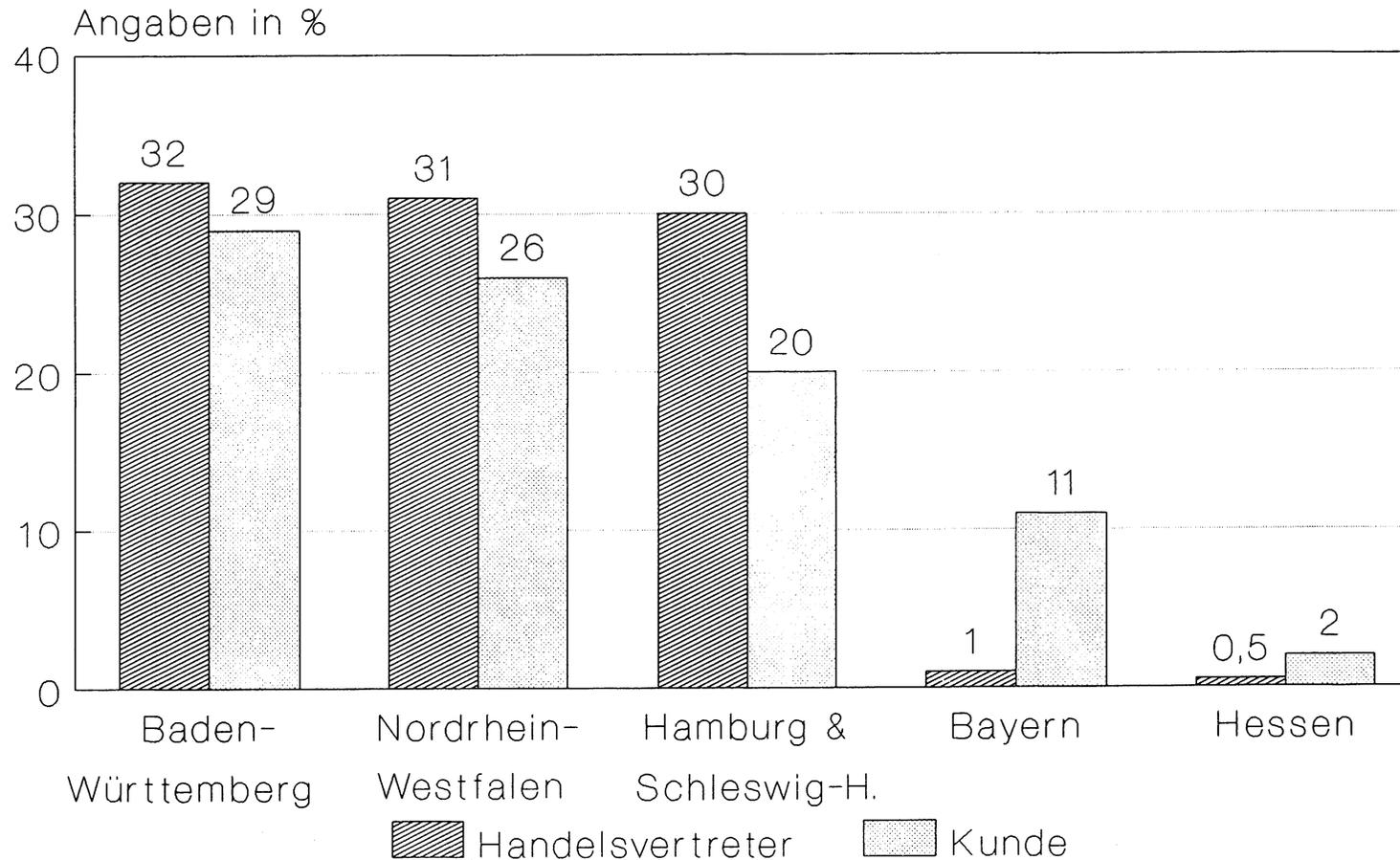
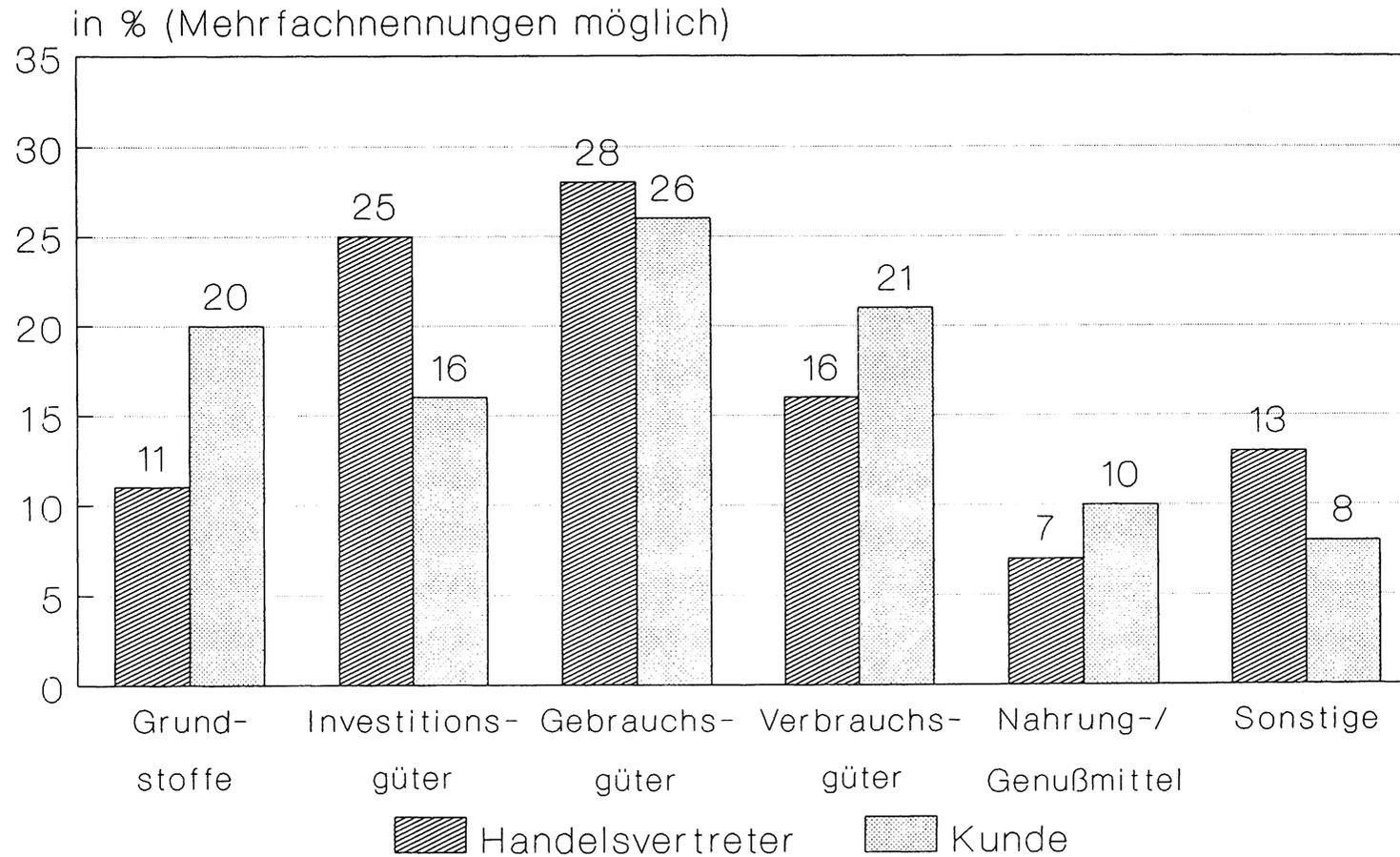


Abb. 3: Regionale Verteilung der Handelsvertreter und Kunden

Branchenzugehörigkeit Handelsvertreter und Kunden



Anzahl der Mitarbeiter der Handelsvertreter

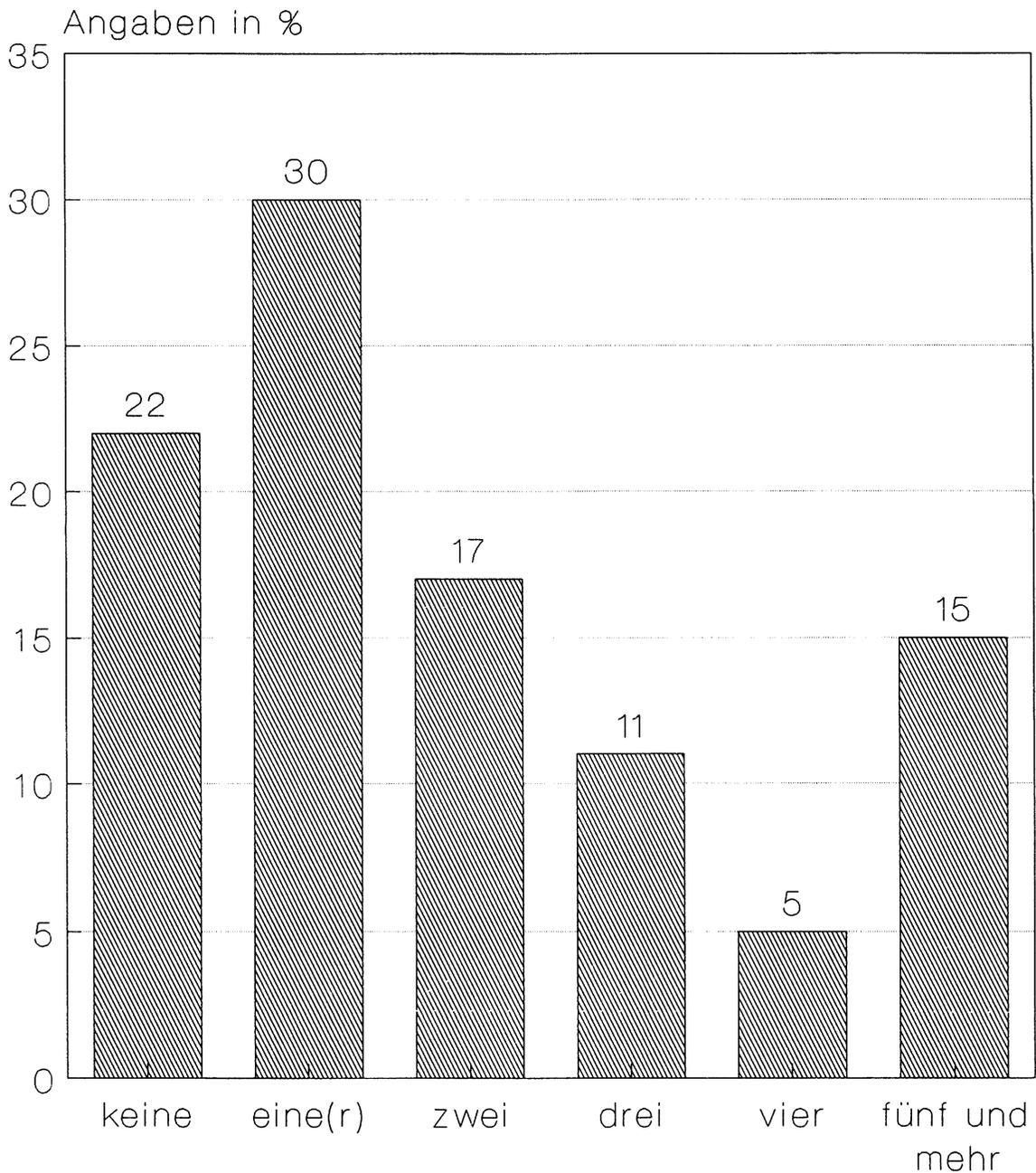


Abb. 5: Anzahl der Mitarbeiter der Handelsvertreter

Anzahl der Vertretungen der Handelsvertreter

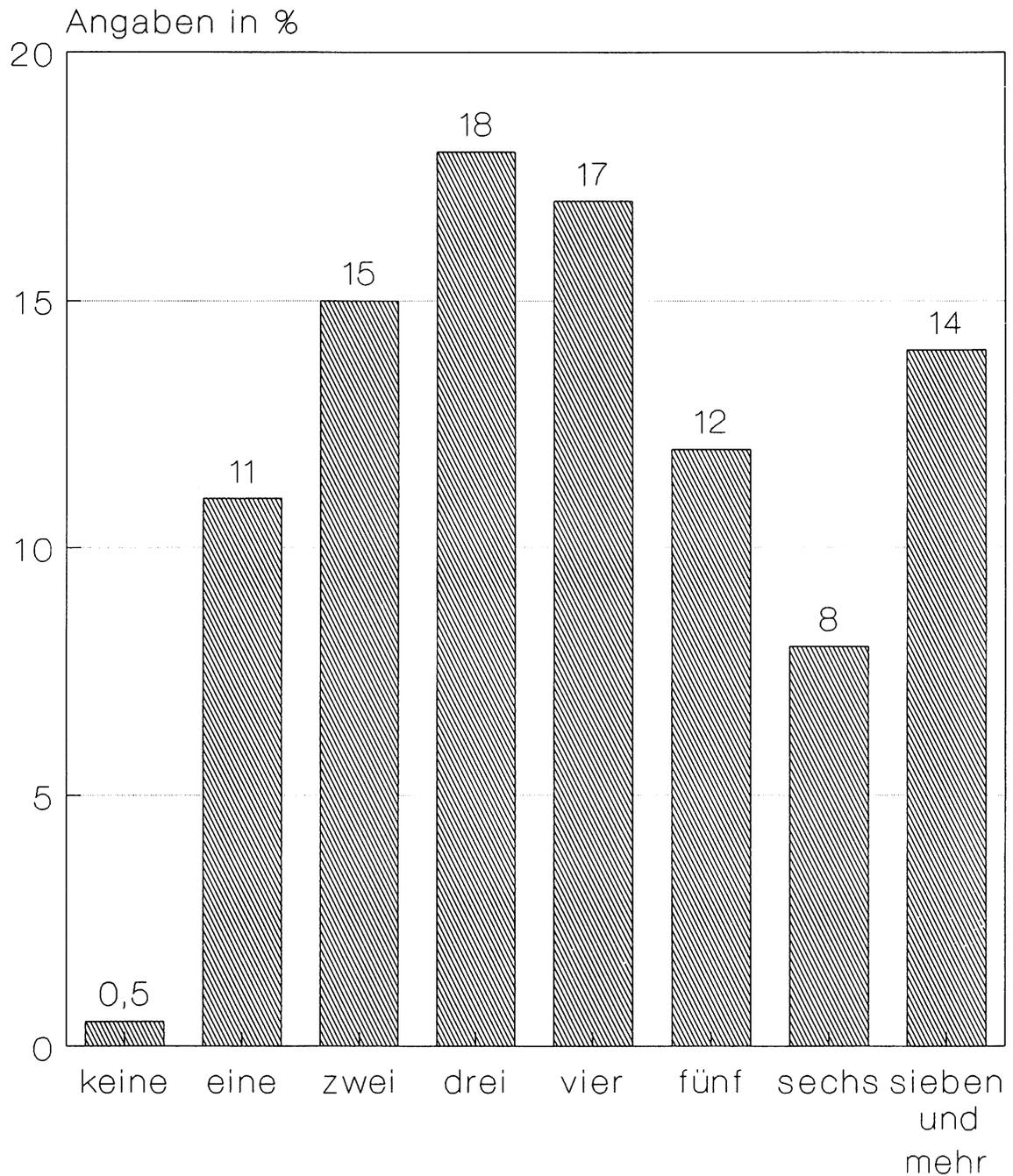
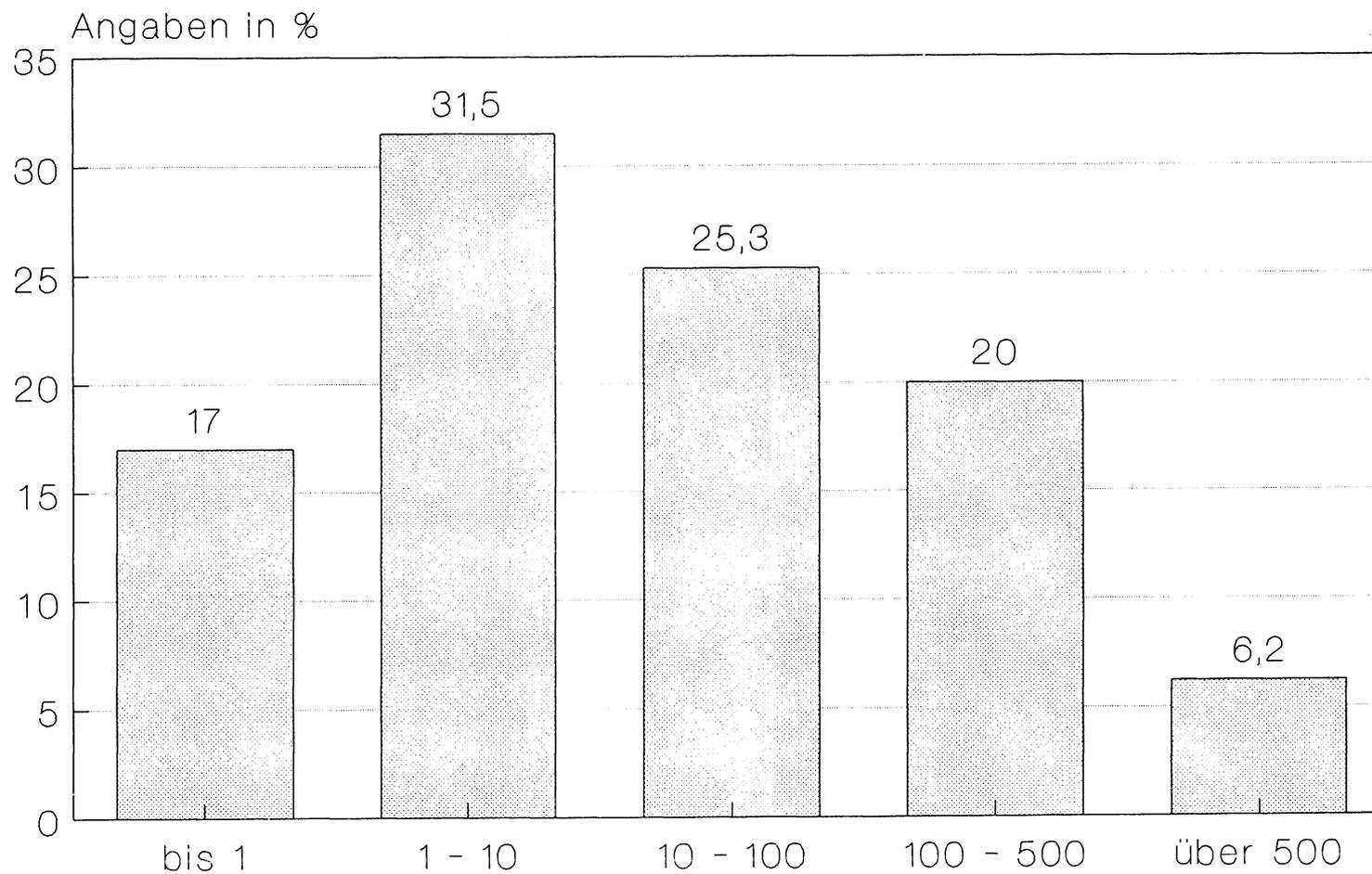


Abb. 6: Anzahl der Vertretungen der Handelsvertreter

Umsatz der Kunden in Millionen DM



3.3 Zusammenfassung

Die Unterschiede in den soziodemographischen Merkmalen sind statistisch gesehen eher minimal, so daß keine Verzerrungen der Ergebnisse in Abhängigkeit von den soziodemographischen Merkmalen zu befürchten sind. Einzig der Bildungsunterschied zwischen Handelsvertreter und Kunde sollte bei der Interpretation der Ergebnisse Berücksichtigung finden.

4. Ergebnisse

4.1 Einstellungen zur Beziehung

4.1.1 Leitbild - Zeitperspektive - ökonomischer Anreiz

Geschäftsbeziehungen sind - psychologisch gesehen - bestimmt durch Merkmale der Akteure und der Interaktion zwischen ihnen. Für Qualität, Verlauf und Erfolg von Beziehungen entscheidende Variablen auf Seiten der Akteure sind die Einstellungen, die die Akteure zur Beziehung haben: Leitbild, Zeitperspektive, ökonomischer Anreiz. Diese Einstellungen können bewußt oder unbewußt sein.

Subjektives Leitbild

Deutsch (1976) unterscheidet drei mögliche Einstellungen gegenüber einer Beziehung: kooperative, kompetitive und egoistische Einstellung.

Das **kooperative Leitbild** betont in einer Beziehung das partnerschaftliche Verhältnis und sieht - bei allen Gegensätzen - mehr das Gemeinsame. Nutzen für beide Partner, gegenseitige Förderung statt Behinderung und Ausnutzen wird angestrebt. Bei Konflikten werden gemeinsame Lösungen gesucht.

Das **kompetitive Leitbild** sieht eine Beziehung wesentlich als Wettbewerb (englisch „competition“), bei dem es um Interessensgegensätze geht. Der eigene Nutzen scheint nur auf Kosten des anderen erreichbar, gemeinsame Ziele erscheinen unmöglich. Der eigene Nutzen bemißt sich an dem, was man dem anderen abnimmt.

Das **egoistische Leitbild** negiert eigentlich schon in der Vorstellung jegliche Beziehung. Man setzt weniger oder gar nicht auf andere - weder im positiven noch im negativen Sinn. „Weder Partner noch Beziehung interessieren, sondern allein das eigene Abschneiden“ (Berkel, 1990, S.36). Dies muß nicht unbedingt - wie beim konkurrierenden, kompetitiven Leitbild - auf Kosten des anderen gehen. Auch der Partner kann dabei u.U. seinen Vorteil haben. Doch ist dies im Rahmen des egoistischen Leitbilds gleichgültig. Wegen der prinzipiellen Gleichgültigkeit gegenüber dem Partner können Beziehungen, die auf dem egoistischen Leitbild aufgebaut werden, nur kurzen Bestand haben. Soll eine dauerhafte Beziehung aufgebaut werden, so muß sich diese Einstellung wandeln, hin zu einem kooperativen oder kompetitiven Leitbild.

Der sozialpsychologische Ansatz (aus der Gruppen- oder Konfliktpsychologie) läßt sich durch Erkenntnisse der Spieltheorie (Greenhalgh, 1987 und Axelrod, 1987) stützen. Diller & Kusterer (1988) unterscheiden drei prototypische Spiele:

- (1) Beim **Monopoli-Spiel** geht es darum, in einer bestimmten Zeit einen möglichst hohen Geldgewinn zu erzielen. Die Motivation ist also im Grunde extrem **egoistisch**.

- (2) Beim **Schachspiel** geht es dagegen darum, lediglich besser als der Gegner zu sein. Hier ist also eine **kompetitive** Zielsetzung zu verfolgen.
- (3) Im Rahmen einer Debatte geht es darum, den anderen zu überzeugen. Diese Zielsetzung ist immer dann relevant, wenn man mit dem Geschäftspartner „im gleichen Boot sitzt“, d.h. der Erfolg beider Partner vom Verhalten der jeweiligen Gegenseite tangiert ist. Verlängert man dies ins praktische Handeln, so kommen die Aspekte „gegenseitige Unterstützung und Förderung [...], Partnerschaft und soziale Gerechtigkeit“ hinzu.

Unsere drei Leitbilder entsprechen - spieltheoretisch gesehen - drei Grundmodelle der Beziehung:

- (1) ist ein eindeutiges Gewinnerspiel - in Analogie zum egoistischen Leitbild
(2) ist ein Gewinner/Verlierer-Spiel in Analogie zum kompetitiven Leitbild
(3) ist ein Gewinner/Gewinner-Spiel in Analogie zum kooperativen Leitbild.

Aus den drei Leitbildern ergeben sich unterschiedliche Strategien, nach denen die Akteure in der Beziehung handeln. Je nachdem, welche Grundauffassung von „Spiel“, welches Leitbild die Akteure haben, ergeben sich eher harmonische oder eher konfliktträchtige Grundkonstellationen der Beziehung. Spieltheoretische Simulationsstudien (Axelrod, 1987) konnten in Abhängigkeit von verschiedenen Leitbild-Konstellationen nachweisen, daß darauf aufbauende Strategien ganz unterschiedliche Konsequenzen hinsichtlich Erfolg/Mißerfolg der „Spiel“-Partner haben. Betrachtet man Beziehungen in diesem Sinne als Spiel, so ergeben sich daraus Konsequenzen für das Beziehungsmanagement, auf die in unter Punkt 5 eingegangen wird.

Zeitperspektive

Darunter ist der Zeithorizont zu verstehen, den die Geschäftspartner mit ihrer Beziehung verknüpfen: Strebt man eher eine langfristige oder eher eine kurzfristige Geschäftsbeziehung an. Damit sind unterschiedliche Chancen und Risiken des Verhaltens der Partner verbunden. Je kurzfristiger z.B. die angestrebte Verbindung sein soll, desto geringer ist das Risiko, das ein möglicher Mißerfolg mit sich bringt. Andererseits können nicht unbegrenzt neue Geschäftsbeziehungen geknüpft werden. Besonders im Geschäftsfeld von Handelsvertretern wird es eher auf langfristige Beziehungen ankommen, die natürlich höhere Abhängigkeit, höheres Risiko, aber auch höhere Chancen beinhalten und einen höheren Aufwand für die Pflege und das Management der Beziehung erfordern. Für Kunden differiert dies u.U. nach Produktgruppe (z.B. Substituierbarkeit des Produkts) und Branche; d.h. in Branchen mit wenig „erklärungsbedürftigen“ Produkten, die von vielen Produzenten hergestellt und angeboten werden, erscheint dem Kunden eine kurzfristige Zeitperspektive

häufig attraktiver, da er glaubt, Preisvorteile durch schnellen Lieferantenwechsel erzwingen zu können. In Branchen mit hoch „erklärungsbedürftigen“ Produkten, die - wie z.B. in der Investitionsgüterindustrie - in komplexem Zusammenhang mit dem ganzen Maschinenpark stehen, dürfte der Kunde eher auf langfristige Beziehungen hin orientiert sein.

Auch hier ist es wieder für Erfolg oder Mißerfolg von elementarer Wichtigkeit, ob bzw. daß beide Partner die gleiche Zeitperspektive mit ihrer Geschäftsbeziehung verbinden. In Abhängigkeit davon setzen nämlich beide Seiten gleiche oder verschiedene Strategien und Taktiken ein. So können an „kurzfristigen“ Geschäftsbeziehungen orientierte „Spiel“-Regeln (z.B. „Ausnützen“ oder „Preiskampf“) tatsächlich gegenüber einem an einer langfristigen Perspektive orientierten Partner erfolgreich sein, aber eben nur für eine kurze Frist. Aufbau und Stabilisierung langfristiger Geschäftsbeziehungen sind mit solchen Strategien und Taktiken nicht möglich. Es ist wichtig, die Zeitperspektive des Geschäftspartners zu kennen und die eigenen Handlungsweisen der eigenen Zeitperspektive anzupassen.

Ökonomischer Anreiz

Der ökonomische Anreiz in einer Geschäftsbeziehung kann als „eine Art Kapitalerwartungswert aus allen künftigen Transaktionen“ (Diller & Kusterer, 1988) definiert werden. Ganz entscheidend ist dabei, daß der Beitrag eines Kunden bzw. Handelsvertreters für den eigenen Erfolg nicht bloß die gegenwärtigen Transaktionen umfaßt, sondern auch das Entwicklungspotential, z.B. durch Synergieeffekte.

In den ökonomischen Anreiz geht damit eine Art Bewertung von ökonomischem, zeitlichem und psychischem Aufwand und Ertrag ein. Psychologisch gesehen impliziert ein hoher ökonomischer Anreiz daher eine Einstellung zur Geschäftsbeziehung und zum Geschäftspartner, bei der es um mehr als das hic et nunc von Preisen und Gewinnen geht, vielmehr eine Art Ganzheitlichkeit der Beziehung, die Dimensionen wie Zukunft und menschliche Aspekte der Kooperation umfaßt.

Ein niedriger ökonomischer Anreiz dagegen sieht nur den gerade aktuellen Nutzen der Beziehung. Je nachdem, welchen ökonomischen Anreiz die Partner von der Geschäftsbeziehung erwarten, werden sie unterschiedliche ökonomische und psychische „Kosten“ investieren und damit die Entwicklung und den Erfolg beeinflussen.

Die drei Einstellungen Leitbild, Zeitperspektive und ökonomischer Anreiz spannen (in Anlehnung an Diller & Kusterer 1988) zusammen einen dreidimensionalen Raum auf, in dem idealtypisch jede mögliche Geschäftsbeziehung verortet werden kann.

Kombiniert man die Möglichkeiten, die Abb. 8 veranschaulicht, so sind eine Reihe von Varianten denkbar.

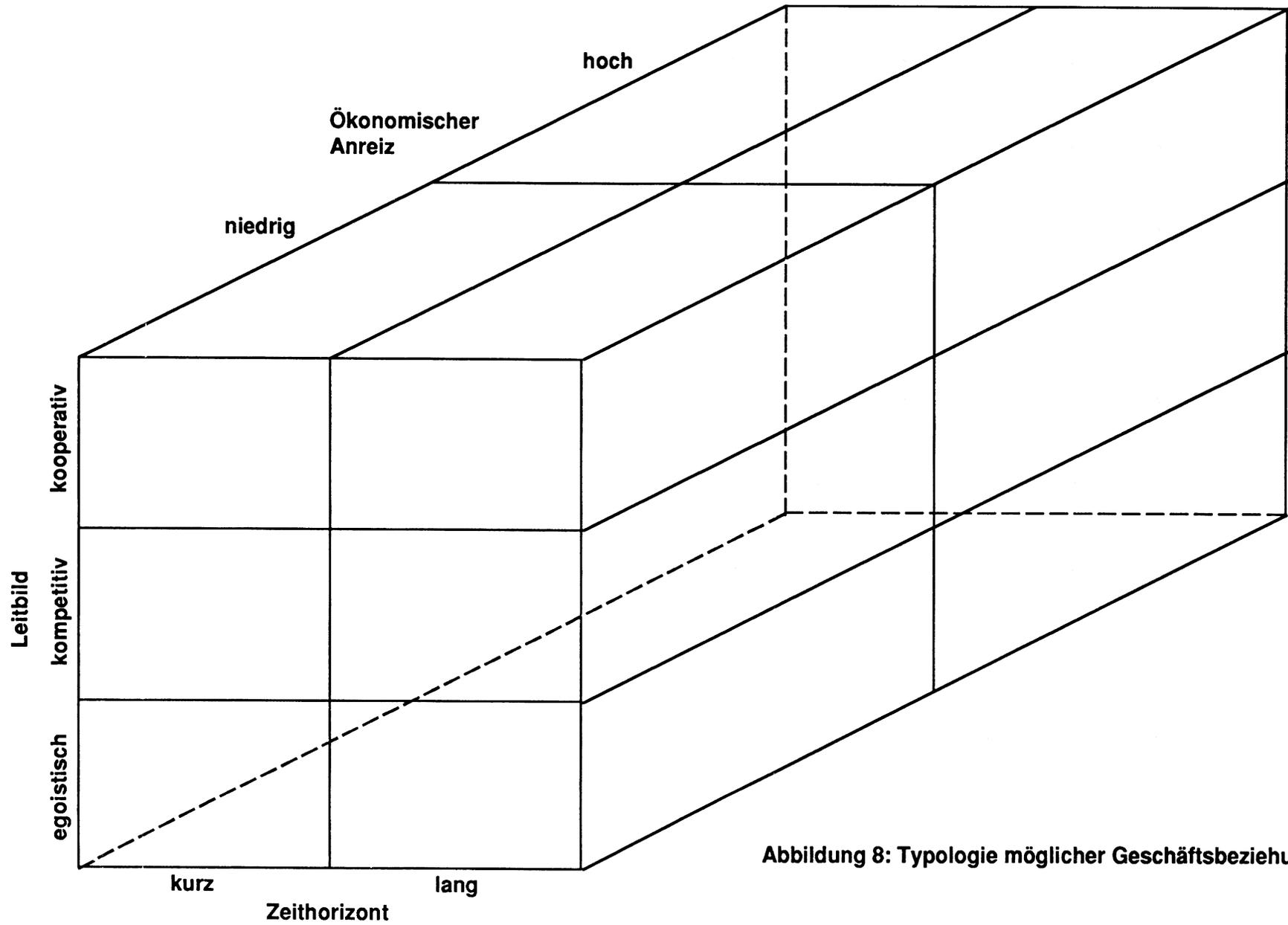


Abbildung 8: Typologie möglicher Geschäftsbeziehungen

So ist z.B. die Kombination kooperatives Leitbild, kurzfristige Zeitperspektive und hoher ökonomischer Anreiz denkbar. Oder egoistisches Leitbild, langfristige Zeitperspektive, geringer ökonomischer Anreiz.

In der Praxis ist es entscheidend, ob die drei Einstellungen zueinander konsistent oder inkonsistent sind. Ein inkonsistenter Beziehungstypus, wie er z.B. in den beiden o.g. Beispielen vorliegt, läßt von vornherein nur geringe Stabilität und wenig Erfolg für die Geschäftsbeziehung erwarten. Eher konsistente Beziehungsmodelle ordnen sich auf einem Kontinuum entlang zweier Extrempunkte an:

Egoistisches bzw. kompetitives Leitbild, geringer ökonomischer Anreiz, kurzfristige Zeitperspektive - eine typische „Gelegenheits“-Beziehung, wie sie im Extremfall z.B. beim Kunden einer Würstchenbude am Jahrmarkt vorliegt.

Das andere Extrem bildet eine Art „Allianz“, die auf einem Fundament von kooperativem Leitbild, langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischen Anreiz beruht.

Mit diesem Modell einer Beziehungstypologie läßt sich in der Praxis vergleichsweise einfach eine Art Kunden-Portfolio-Analyse erstellen. Jede Geschäftsbeziehung kann aus der eigenen Sicht und der Sicht des Partners verortet und

a) auf ihre innere Konsistenz

b) auf die Konsistenz zwischen den Partnern geprüft werden.

Zusätzlich sind die eigene Strategie und Taktik auf ihre Konsistenz mit dem jeweiligen Beziehungstyp zu prüfen. Damit liegt eine analytische Basis für das Beziehungsmanagement vor.

Das subjektive Leitbild, die Zeitperspektive und der ökonomische Anreiz wurden mit Hilfe der folgenden Szenarien, in denen handlungsnah, typische Äußerungen fallen, operationalisiert.

Im ersten Szenario führen drei Handelsvertreter untereinander ein Gespräch. Im zweiten Szenario geht es um die zeitliche Perspektive der Beziehung, im dritten Szenario um den ökonomischen Anreiz in der Geschäftsbeziehung.

- **Zeitliche Perspektive**

Es unterhalten sich zwei Handelsvertreter

Der eine sagt: „Wenn ich einen Kunden besuche, denke ich daran, daß ich diesem Kunden auch noch in drei oder vier Jahren etwas verkaufen möchte.“

Der andere sagt: „Wenn ich einen Kunden besuche, steht für mich allein der jetzige Verkauf im Vordergrund. Was in drei oder vier Jahren ist, kann man sowieso nicht wissen.“

Welcher Meinung stimmen Sie eher zu?

Der des ersten

Der des zweiten

- **Subjektives Leitbild**

Es unterhalten sich drei Handelsverteter

Der erste sagt: „Natürlich gibt es auch Differenzen zwischen mir und meinen Kunden. Aber bei einer guten Zusammenarbeit findet sich immer eine Lösung, die für beide Seiten befriedigend ist. Letztlich ziehen wir am gleichen Strang.“

Der zweite sagt: „Natürlich einige ich mich mit meinem Kunden in der Regel irgendwo in der Mitte. Aber letztlich ist es doch immer wieder ein Kampf. Jeder muß versuchen, seine Vorstellungen durchzusetzen.“

Der dritte sagt: „Im Geschäftsleben zählt nur der eigene Erfolg. Für den Erfolg des Kunden bin ich nicht zuständig.“

Welcher Meinung stimmen Sie eher zu?

Der des ersten

Der des zweiten

Der des dritten

- **Ökonomischer Anreiz**

Es unterhalten sich zwei Handelsverteter

Der eine sagt: „Eigentlich möchte ich nur mit solchen Kunden Geschäfte machen, bei denen ich überdurchschnittlich gut verdiene.“

Der andere sagt: „Ich finde eigentlich in der Beziehung zum Kunden ist Geldverdienen nicht alles.“

Welcher Meinung stimmen Sie eher zu?

Der des ersten

Der des zweiten

Die 2. Antwortmöglichkeit („Preise und Konditionen sind nicht alles“) bedeutet indirekt einen hohen ökonomischen Anreiz, da auf die über die rein preislichen Bedingungen hinausgehenden Momente, wie z.B. persönliche Beziehungen, Entwicklungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit etc. Wert gelegt wird.

Im Fragebogen für die Kunden sind dieselben Aussagen als ein Gespräch unter Einkäufern dargestellt. Auch die Skalierung ist identisch.

4.1.2 Ergebnisse

Zunächst werden die Ergebnisse für das Leitbild, die Zeitperspektive und den ökonomischen Anreiz getrennt dargestellt. Anschließend wird ihre Kombination im Sinne der o.g. Beziehungstypologie untersucht. Was die Reihenfolge der Darstellung betrifft, so werden als erstes die Ergebnisse für alle Handelsvertreter und für alle Kunden dargestellt. Dann folgen gegebenenfalls Hinweise auf Einflüsse von soziodemographischen Faktoren, wie z.B. Branche, Geschlecht.

4.1.2.1 Subjektives Leitbild

Abbildung 9 zeigt die Verteilung für das subjektive Leitbild bei Handelsvertreter und Kunden.

Die befragten Handelsvertreter haben in ihrer überwiegenden Mehrheit (knapp 80%) ein kooperatives Leitbild. Nur ein gutes Fünftel ist kompetitiv orientiert. Das egoistische Leitbild wird praktisch von keinem vertreten.

Die befragten Kunden weisen die gleiche Rangfolge der Leitbilder auf, aber mit beträchtlich anderen Ausprägungen. Knapp die Hälfte der Kunden ist kooperativ orientiert, mehr als ein Drittel kompetitiv, und fast jeder Fünfte vertritt ein egoistisches Leitbild.

Mehr als die Hälfte der Kunden hat damit eine Einstellung zur Geschäftsbeziehung mit dem Handelsvertreter, die nicht an Kooperation orientiert ist! Das bedeutet, daß jeder zweite Kunde seine Geschäftsbeziehung nicht als Gewinner-Gewinner-Spiel sehen kann, in dem nur und gerade durch die Kooperation beiden Seiten Nutzen erwächst bzw. wo ein Partner nur gewinnen kann, wenn auch der andere gewinnt. Statt dessen wird die Beziehung von den Kunden eher grundsätzlich als Gewinner-Verlierer-Spiel oder einseitig als Mittel für das eigene Interesse gesehen.

Geht man von der Bedeutung aus, die übereinstimmende Leitbilder für die Harmonie der Beziehung haben, so sind für mindestens ein Drittel aller Geschäftsbeziehungen zwischen Kunden und Handelsvertreter grundlegende, schwerwiegende Störungen zu erwarten.

Auf einem Käufermarkt, in dem der Kunde „das Kapital“ des Handelsvertreters ist, ist die Kooperation für den Handelsvertreter bedeutend. Egoistische Gleichgültigkeit gegenüber den Kunden würde den Ast, auf dem man sitzt, absägen. Demgegenüber geht der „egoistische“ Teil der Kunden wohl - verkürzt und unreflektiert - von der prinzipiellen Austauschbarkeit seiner Lieferanten aus, wo der Aufbau und die Pflege von Beziehungen nur überflüssigen Aufwand bedeutet. Und die Kunden (und Handelsvertreter), die das kompetitive Leitbild vertreten, erheben vordergründig ein

Subjektives Leitbild der Geschäftsbeziehung

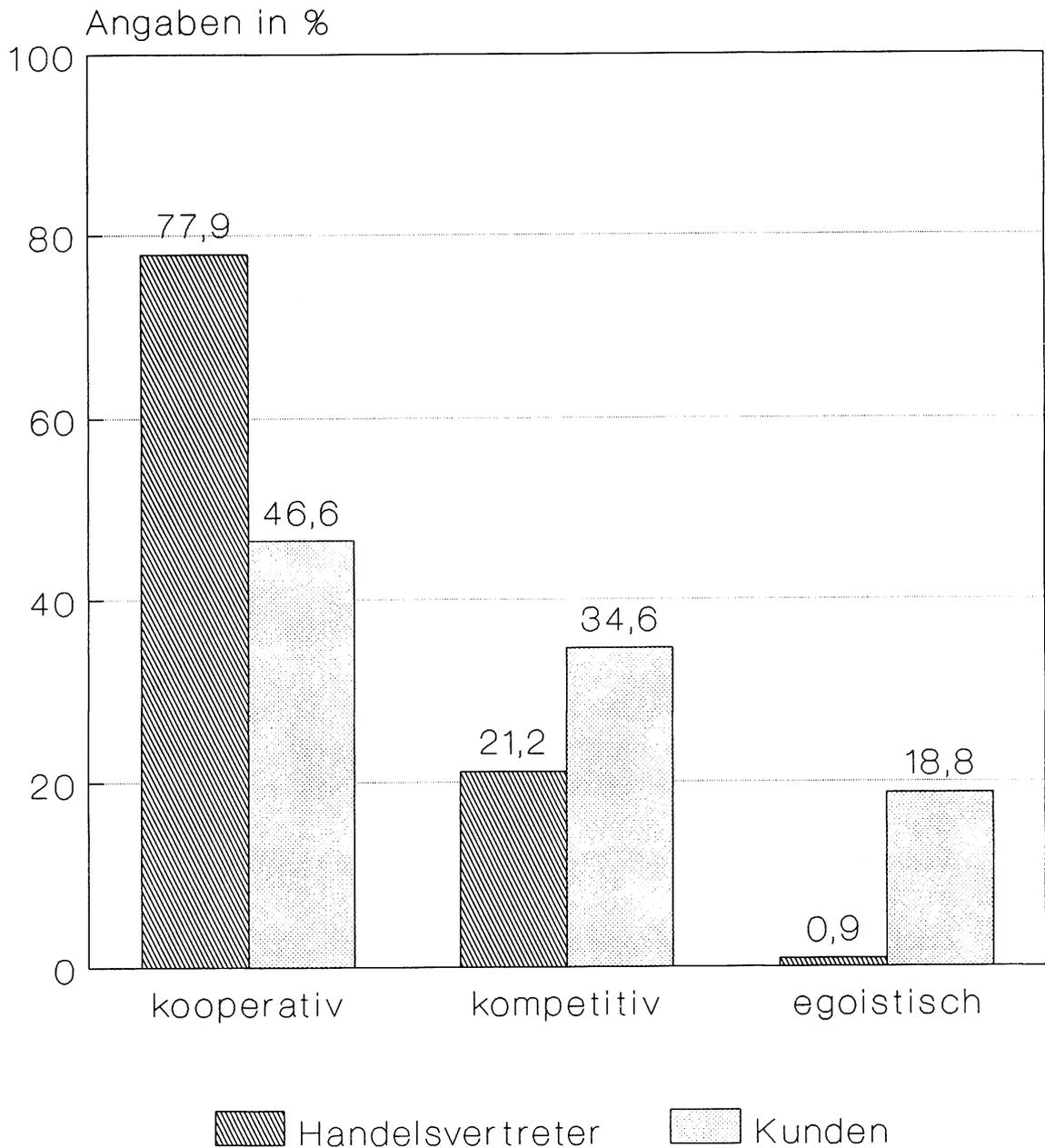


Abb. 9: Subjektives Leitbild der Geschäftsbeziehung

Moment des ganzen Marktgeschehens zum alles entscheidenden: Dem anderen abgerungene Prozente lassen unmittelbar die Kasse klingeln.

4.1.2.2 Zeitperspektive

Praktisch alle Handelsvertreter streben eine langfristige Perspektive an (vgl. Abb. 10). Der Anteil derer, die kurzfristig orientiert sind, ist verschwindend gering. Nur mit einer langfristigen Perspektive lohnen letztlich die Transaktionskosten, die in Form von geldlichem, zeitlichem und psychischem Aufwand in den Aufbau und die Pflege einer Geschäftsbeziehung eingebracht werden.

Auch die Kunden sind überwiegend an langfristigen Beziehungen zu ihren Handelsvertretern interessiert. Aber: Jeder dritte Kunde denkt nur an eine kurzfristige Geschäftsbeziehung. Diese Kunden werden daher ihren Beitrag zur Beziehungspflege eher gering dosieren.

Auch bei der Dimension der Zeitperspektive ist daher in etwa einem Drittel aller Geschäftsbeziehungen von divergierenden Einstellungen auszugehen, die die Entwicklung und den Erfolg aus Sicht des Handelsvertreters stören und gefährden können. Umso wichtiger ist es, das eigene Engagement hier dosiert steuern zu können, um sich nicht von vornherein nutzlos zu engagieren. Möglichkeiten, die Einstellung des Kunden durch eigene Maßnahmen zu ändern, sind praktisch nicht gegeben.

4.1.2.3 Ökonomischer Anreiz

Abb. 11 zeigt die Ergebnisse zum ökonomischen Anreiz. Für knapp 90% der Handelsvertreter sind ihre Geschäftsbeziehung zu Kunden mit einem hohen ökonomischen Anreiz verbunden. Das heißt, sie sind an einer umfassenden Entwicklung der Beziehung zum Kunden interessiert, die weit über den Nutzen des aktuellen Tagesgeschäfts hinausreicht. Geschäftsbeziehungen werden aus dem Blickwinkel dieser Einstellung als prinzipiell entwicklungsfähig angesehen und ausgebaut. Hoher ökonomischer Anreiz ist ein Indiz für die Bereitschaft zum Engagement in und für die Beziehung. Nur ein kleiner Prozentsatz der befragten Handelsvertreter richtet den Blick nur auf das unmittelbare Tagesgeschäft.

Bei den Kunden verteilen sich hoher und niedriger ökonomischer Anreiz in etwa gleich, mit einem leichten Übergewicht für hohen ökonomischen Anreiz. Das bedeutet aber, daß fast jeder zweite Kunde nur zu einem eher gering dosierten Engagement für Aufbau, Entwicklung und Pflege der Geschäftsbeziehung bereit ist. Im Sinne der notwendigen Harmonie der Grundorientierung beider Partner ist also in vielen Geschäftsbeziehungen zumindest ein unterschiedliches Maß an Engagement zu erwarten, das die Entwicklungsmöglichkeiten beeinträchtigen kann. Eventuell erwarten aber auch und gerade die Kunden, für die die Geschäftsbeziehung mit

Zeitliche Perspektive der Geschäftsbeziehung

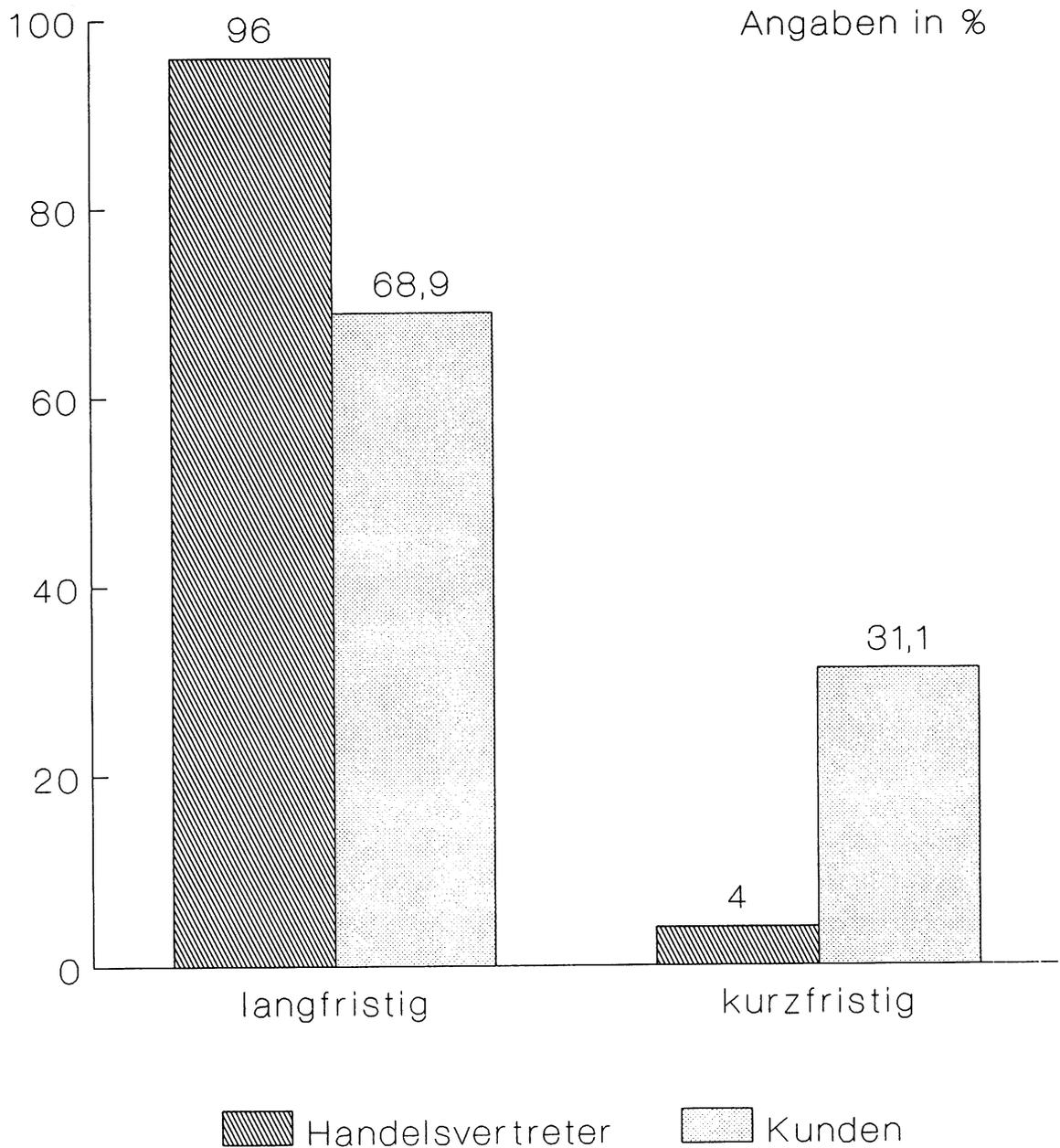


Abb. 10: Zeitliche Perspektive der Geschäftsbeziehung

Ökonomischer Anreiz in der Geschäftsbeziehung

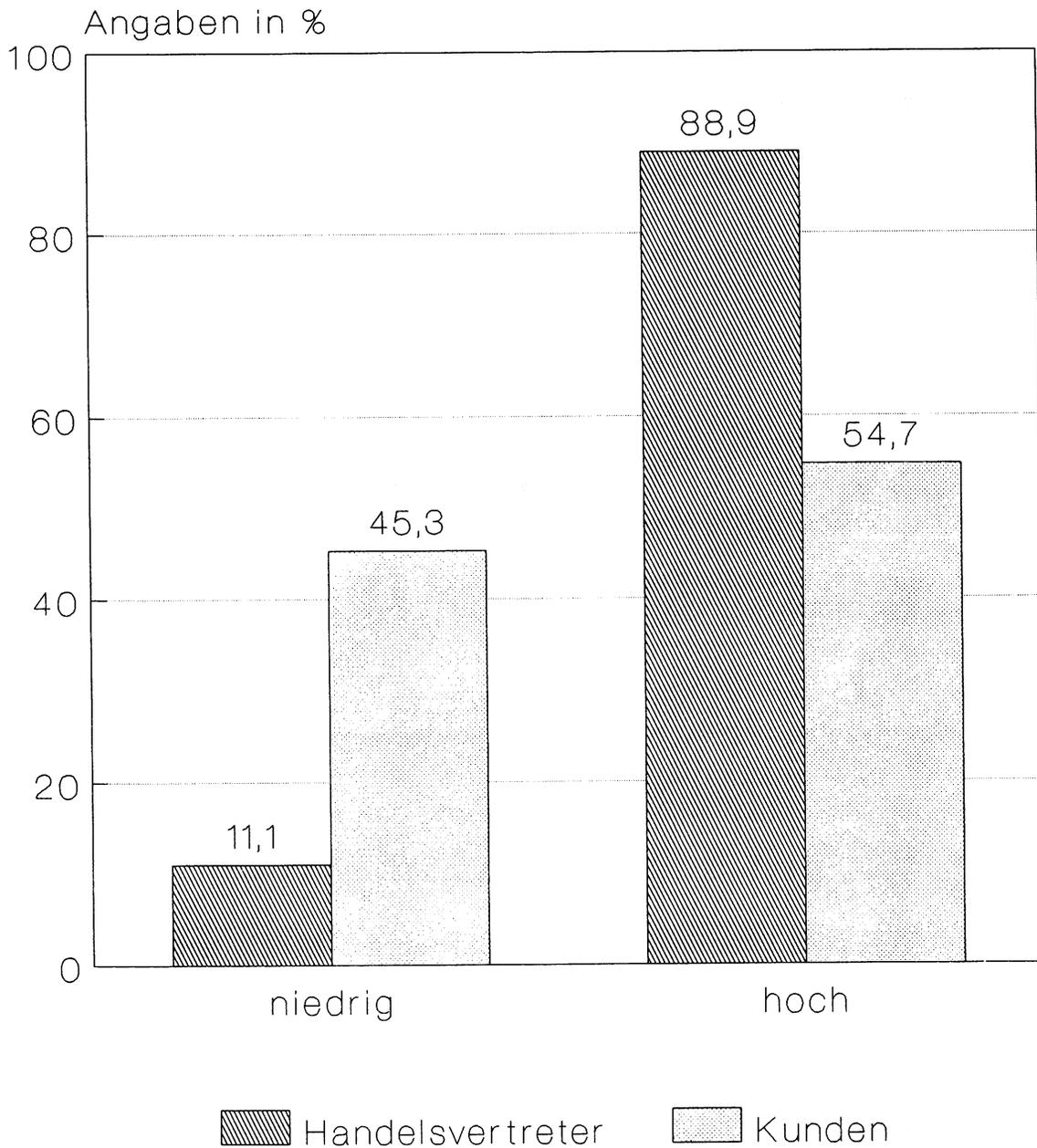


Abb. 11: Ökonomischer Anreiz in der Geschäftsbeziehung

dem Handelsvertreter eher mit niedrigem ökonomischen Anreiz verbunden ist, ein entsprechend höheres Engagement des Handelsvertreters als selbstverständlich, ohne an ein eigenes gleichwertiges Engagement zu denken. Für das Beziehungsmanagement des Handelsvertreters ist es auch hier wichtig, sich darüber im klaren zu sein, welche Gesamtattraktivität ein Kunde für ihn hat und wie attraktiv er seinerseits aus der Sicht des Kunden ist.

4.1.2.4 Beziehungstypologie

Leitbild, Zeitperspektive und ökonomischer Anreiz sind drei verschiedene Einstellungen. Aus ihrer Kombination ergibt sich eine Typologie von Geschäftsbeziehungen, die sich als Kontinuum zwischen zwei Extrempunkten (Gelegenheitsbeziehung - strategische Allianz) darstellen lassen. Zusätzlich ist damit die innere Konsistenz bzw. Inkonsistenz des jeweiligen Beziehungstypes zu erkennen.

Tabelle 2 zeigt die Ergebnisse für unsere Stichprobe.

Von den 12 theoretisch möglichen Beziehungstypen tauchen 11 in den empirischen Ergebnissen der befragten Handelsvertreter auf. Lediglich der Typus egoistisches Leitbild, kurzfristige Zeitperspektive, hoher ökonomischer Anreiz fehlt. Die 11 Cluster verteilen sich aber keineswegs gleichmäßig.

Eindeutige Präferenz hat der Beziehungstyp kooperatives Leitbild, langfristige Zeitperspektive, hoher ökonomischer Anreiz. Er wird von mehr als zwei Drittel der Handelsvertreter vertreten. Danach folgt mit 16% die Kombination kompetitives Leitbild mit langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischem Anreiz. Erwähnenswert sind noch die Typen kooperatives Leitbild, langfristige Zeitperspektive und niedriger ökonomischer Anreiz, an dem sich 6% der Handelsvertreter orientieren, und kompetitives Leitbild, langfristige Zeitperspektive, niedriger ökonomischer Anreiz, das von 4% vertreten wird. Alle anderen Typen weisen nur marginale Häufigkeiten (von max. 2%) auf.

Bei den Kunden verteilen sich die empirisch vorfindlichen Cluster über alle 12 theoretisch möglichen. Und die Verteilung ist tendenziell eher gleichmäßig. Dennoch gibt es drei eindeutig präferierte Beziehungstypen:

Mit 22% steht an erster Stelle die Kombination kooperatives Leitbild, langfristige Zeitperspektive, hoher ökonomischer Anreiz.

18% vertreten ein kompetitives Leitbild in Verbindung mit langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischen Anreiz.

An dritter Stelle folgt mit 14% das kooperative Leitbild gepaart mit langfristiger Zeitperspektive und niedrigem ökonomischem Anreiz.

Die übrigen Kunden - mehr als die Hälfte der Befragten - verteilen sich auf die restlichen Beziehungstypen, die zwischen 3% und 8% Nennungen erhalten. Dabei vertritt ein nicht unbeträchtlicher Teil der Kunden eine Einstellung, die um den Pol

Nr.	Zeitperspektive	Leitbild	ökonomischer Anreiz	Handelsvertreter	Kunden
1	lang	kooperativ	niedrig	6.1	14.2
2	lang	kooperativ	hoch	69.2	22.0
3	lang	kompetitiv	niedrig	4.2	7.1
4	lang	kompetitiv	hoch	15.8	18.1
5	lang	egoistisch	niedrig	0.1	4.7
6	lang	egoistisch	hoch	0.7	3.1
7	kurz	kooperativ	niedrig	0.4	5.5
8	kurz	kooperativ	hoch	2.1	3.9
9	kurz	kompetitiv	niedrig	0.2	6.3
10	kurz	kompetitiv	hoch	1.1	3.1
11	kurz	egoistisch	niedrig	0.2	7.9
12	kurz	egoistisch	hoch	0.0	3.9

Angaben in %

Tabelle 2: Empirische Typologie der Geschäftsbeziehungen von Handelsvertretern und Kunden

egoistisches bzw. kompetitives Leitbild in Verbindung mit kurzfristiger Zeitperspektive gruppiert ist. Die Präferenzen für bestimmte Einstellungen sind bei den Kunden also nicht so stark ausgeprägt wie bei den Handelsvertretern.

Während die Kunden es ganz überwiegend mit Handelsvertretern zu tun haben, die langfristige Geschäftsbeziehungen mit hohem ökonomischen Anreiz, getragen von einem kooperativen Leitbild, anstreben, trifft dies umgekehrt nicht zu: Die Handelsvertreter treffen überwiegend auf Kunden, die ein anderes Beziehungsmodell als sie selbst vertreten: Der bei den Handelsvertretern mit 69% domonierende Beziehungstypus, der aufgrund der Kombination von kooperativem Leitbild, langfristiger Perspektive und hohem ökonomischem Anreiz als 'Allianz' gekennzeichnet werden kann, wird nur von 22% der Kunden vertreten. Demgegenüber orientiert sich ein nicht unbeträchtlicher Teil der Kunden an Beziehungsmodellen, die eher dem Typus „Gelegenheitsbeziehung“ nahekommen: Charakteristisch dabei ist die Kombination von kurzfristiger Perspektive in Verbindung mit einem egoistischen bzw. kompetitiven Leitbild. Solche Kunden sind am Aufbau einer **Geschäftsbeziehung** im eigentlichen Sinn nicht oder nur wenig interessiert, z.T. fürchten sie sogar die Einbindung in langfristige Verhältnisse. Ihr Interesse richtet sich eher - bei hohem ökonom. Anreiz - auf einseitige Durchsetzung ihrer Preis- und Konditionspolitik, während für die Belange der anderen Seite kaum Verständnis aufgebracht werden kann. Bei niederem ökonom. Anreiz haben Geschäftsverbindungen mit solchen Kunden den Charakter einer „Schnäppchen-Jagd“.

Handelsvertreter, die eine am Gegenpol ausgerichtete Grundorientierung haben, sind in der Beziehung mit diesem Typus von Kunden in Gefahr, „ausgebeutet“ zu werden: Aufgrund ihrer kooperativen Haltung und ihrer Ausrichtung auf den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen werden sie eher größere Vorleistungen erbringen, mehr in die Beziehung stecken, und dies kann von der Gegenseite - mit ihrer Ausrichtung auf einseitige Gewinner-Spiele bzw. Gewinner-Verlierer-Spiele - einseitig ausgenutzt werden. Überdies ist die Bereitschaft dieser Kundengruppe zum Ausstieg aus der Geschäftsbeziehung wesentlich größer ausgeprägt, wenn sich einmal auch nur kurzfristig ihre Nutzenerwartung nicht voll realisiert. In Analogie zum alten sittenpolizeilichen Kürzel „HWG“ könnte man hier von „häufig wechselnden Geschäftsbeziehungen“ sprechen. Die Chance, mit solchen Kunden längerfristige Beziehungen zu beiderseitigem Nutzen aufzubauen, existiert praktisch nicht. Es sei denn, der Handelsvertreter fügt sich - ob aus Unwissen oder wegen des Zwangs der Marktverhältnisse - der „Ausbeutung“ und trägt auf diese Weise zur Fortsetzung der Beziehung bei.

Ist dieser Kundentypus in seiner - für den Handelsvertreter zwar wenig angenehmen - Grundorientierung in sich konsistent, so vertritt ein anderer Teil der Kunden durchaus in sich inkonsistente Positionen: Über 30% streben langfristige Geschäftsbeziehungen mit Handelsvertretern an, aber auf Basis eines egoistischen bzw. kompetitiven Leitbildes. Es handelt sich hier um den Wunsch, ein einseitiges Gewinner-Spiel lange fortsetzen zu können, ohne selber etwas dazuzutun, daß der Verlierer dieses Spiel auch auf Dauer fortsetzen kann. Auch dieser Beziehungstypus

hält seine finanziellen, zeitlichen und psychischen Investitionskosten in die Beziehung eher gering. Langfristige Beziehungen mit solchen Kunden können nur bestehen, wenn die Beziehungspflege einseitig vom Handelsvertreter betrieben wird, obwohl das Verhältnis von Gesamtnutzen und Gesamttransaktionskosten für den Handelsvertreter **weniger günstig** aussieht. Generell gilt, daß das Entwicklungspotential solcher Geschäftsbeziehungen für den Handelsvertreter eher gering ist.

Letzlich bietet - beziehungstypologisch gesehen - nur ein gutes Drittel der Kunden dem Handelsvertreter die Chance auf dauerhafte und kooperative Zusammenarbeit mit hohen Entwicklungs- und Ertragsaussichten.

Insgesamt trifft der Handelsvertreter bei den Kunden auf eine breite Streuung von Beziehungstypen. In mindestens zwei Drittel aller Geschäftsbeziehungen weichen die Einstellungen der Kunden von denen der Handelsvertreter ab. In all diesen Fällen, die von einem geringen Engagement der Kunden für die Beziehung geprägt sind, trägt der Handelsvertreter zwei große Risiken: einerseits liegt die Hauptlast der Beziehungspflege bei ihm, andererseits läuft er Gefahr, „ausgebeutet“ zu werden.

Anders stellt sich die Lage für die Kunden dar: Das aus der Disharmonie der Einstellungen resultierende Risiko ist für sie bei weitem geringer und geht in all den Fällen gegen Null, wo der Handelsvertreter in seinem Verhalten seine auf langfristige Zusammenarbeit ausgerichtete kooperative Grundhaltung beibehält. Und diese Grundhaltung vertreten vier Fünftel der Handelsvertreter.

Für den Handelsvertreter wird es daher zur Verringerung seines Risikos darauf ankommen, eine einzelfallbezogene beziehungstypologische Diagnose vornehmen und situationsbezogene Taktiken anwenden zu können, die gegebenenfalls auch von seiner Grundhaltung abweichen können.

Die beschriebenen Verhältnisse weisen fast keine branchenspezifischen Unterschiede auf. Auf einige Aspekte, die sich am Rande der Signifikanz bewegen, sei hingewiesen.

In der Nahrungs- und Genußmittelbranche sowie in der Investitionsgüterbranche ist der Anteil von Handelsvertretern mit kompetitivem Leitbild deutlich größer als in den anderen Branchen. In Verbindung mit langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischem Anreiz stellt dies eine in sich inkonsistente Grundeinstellung dar, die den Aufbau langfristiger Geschäftsbeziehungen auch gefährden kann. Diese Gefahr wird auch nicht dadurch geringer, daß gerade im Investitionsgüterbereich die Ausstiegskosten aus der Beziehung für den Kunden in der Regel höher sind als in anderen Branchen. Möglicherweise kann zum höheren Anteil kompetitiver Einstellungen bei Handelsvertretern dieser beiden genannten Branchen eine äußerst scharf ausgeübte Nachfragemacht großer Kunden beigetragen haben.

Auf der Seite der Kunden überwiegt in der Grundstoff- und Investitionsgüterbranche bei weitem die langfristige Zeitperspektive; diese nimmt in den Branchen mit leichter substituierbaren Gütern, d.h. in der Gebrauchsgüter-, Verbrauchsgüter- und Nahrungs- und Genußmittelbranche, ab zugunsten der kurzfristigen Zeitperspektive.

4.1.3 Zusammenfassung

Der ganz überwiegende Teil der Handelsvertreter vertritt ein kooperatives Leitbild, kombiniert mit langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischen Anreiz, d.h. dem Interesse an künftigen Entwicklungsmöglichkeiten der Geschäftsbeziehung. Etwa ein Fünftel der Handelsvertreter hat ein kompetitives Leitbild, das egoistische wird kaum vertreten. Die Kunden sind knapp zur Hälfte Vertreter des kooperativen Leitbildes, gepaart mit langfristiger Perspektive und hohem ökonomischem Anreiz. Ein Drittel ist kompetitiv orientiert, der Rest egoistisch.

Dabei vertreten mehr Kunden als Handelsvertreter eine in sich inkonsistente Kombination von Einstellungen: Vor allem langfristige Zeitperspektive und hoher ökonomischer Anreiz stehen mit einem kompetitiven und noch mehr mit einem egoistischen Leitbild in Widerspruch. Von Seiten der Kunden läßt dies erwarten, daß die „Last“ der Beziehungspflege einseitig dem Handelsvertreter aufgebürdet bleibt, während solche Kunden wenig zur Pflege und zum Ausbau der Beziehung beitragen. Für die Stabilität und Ausbaufähigkeit von Geschäftsbeziehungen gibt es unterschiedlich günstige Einstellungskombinationen. Eher günstig ist es, wenn beide Partner ein kooperatives Leitbild vertreten, verbunden mit langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischen Anreiz. Alle anderen Kombinationsmöglichkeiten lassen weniger stabile Beziehungen erwarten.

Wie sich die beziehungstypologischen Einstellungen auf die anderen Faktoren der Beziehung auswirken, wird im folgenden auf die beiden wichtigsten Cluster und vor allem auf das Leitbild der Beziehung als wichtigster Variable konzentriert.

4.2 Die Wahrnehmung der Beziehung

In der beruflichen Zusammenarbeit zwischen Handelsvertreter und Kunde kommt der wechselseitigen Wahrnehmung entscheidende Bedeutung für Gelingen oder Scheitern der Geschäftsbeziehung zu. Über die Analyse der - häufig durch Vorurteile und Stereotype überformten - Wahrnehmung der beruflichen Partner können daher wichtige Rückschlüsse auf die Beziehung gewonnen werden. Selbst- und Fremdwahrnehmung wurden bei Handelsvertretern und Kunden durch ein in der Analyse von Beziehungsstrukturen bewährtes Instrument, das Polaritätenprofil erfaßt. Das Polaritätenprofil (Osgood, Suci & Tannenbaum 1957) ist eine Methode zur Messung der emotionalen Assoziationen, die durch Begriffe ausgelöst werden. Angewandt auf **typische** Vertreter eines Berufsstandes können damit vor allem Stereotype und Vorurteile gemessen werden, durch die sich die Wahrnehmung des eigenen bzw. anderer Berufsstände auszeichnet. Ein Polaritätenprofil besteht aus einer Reihe gegensätzlicher, emotionshaltiger Begriffe (den sogenannten Polaritäten), zwischen denen der subjektive Bedeutungsgehalt eines bestimmten Begriffs einzuordnen ist.

Bei der Entwicklung des Polaritätenprofils stützten wir uns auf ein zur Erfassung von Beziehungsstrukturen geeichtes Instrument von Prodöhl (1979), das wir für die Untersuchung der Beziehung zwischen Handelsvertretern und Verkaufsleitern (Nerdinger et al., 1990) modifiziert und mit Erfolg angewendet haben.

Jeder Befragte mußte zwei Polaritätenprofile ausfüllen - eines für einen typischen Vertreter des eigenen Berufsstandes und eines, auf dem er den typischen Geschäftspartner (einen Handelsvertreter oder einen Kunden) einstuft. Durch Mittelwertbildung je Polarität ergeben sich bei diesem Vorgehen folgende Auswertungsmöglichkeiten:

- das Selbstbild jeder Berufsgruppe
- die Beurteilung des Geschäftspartners
- Unterschiede in der Beurteilung des Selbst und des Partners
- Unterschiede zwischen Selbstbild und der Beurteilung durch den Partner.

4.2.1 Wahrnehmungen des typischen Handelsvertreters

Zunächst wird das Selbstbild der Handelsvertreter untersucht. Abb. 12 zeigt, wie die befragten Handelsvertreter einen typischen Handelsvertreter einstufen. (Zum Vergleich wurden die Ergebnisse der Verkaufsleiter-Studie von 1989 eingetragen, die bei 38 Handelsvertretern gewonnen wurden. Vgl. Nerdinger et al., 1990).

Deutliche Ausprägungen finden sich 1991 auf den Polen „Helle“, „Vertrauen“, „Wohlklang“, „Klarheit“, „Beruhigung“, „Ehrlichkeit“, „Annehmlichkeit“, „Anziehung“, „Achtung“, „Freude“ und „Kraft“. Ausgeprägte Verschiebungen gegenüber der Befragung von 1989 lassen sich nur bei wenigen Polaritäten nachweisen: Bewegung, Vertrauen, Wohlklang, Beruhigung, Annehmlichkeit, Achtung und Freude sind jetzt noch ausgeprägter. Das heißt, das Selbstbild der Handelsvertreter ist durchgängig positiv ausgeprägt und das Selbstbewußtsein nimmt sogar noch zu. Auffällig ist allerdings, daß sich auch 1991 auf den Polaritäten, die Aspekte der Macht in der Beziehung ansprechen, nur sehr schwache Ausprägungen finden (vgl. vor allem „Härte“, „Fügsamkeit“, „Nachdruck“ und „Überlegenheit“). Das heißt also, Handelsvertreter sehen sich selbst als nicht sehr mächtig bzw. einflußreich an, eine Wahrnehmung, die sich auch 1991 nicht verändert hat.

Abb. 13 zeigt das Fremdbild des Handelsvertreters, d.h. wie Kunden einen typischen Handelsvertreter sehen. (Zum Vergleich wurde die Sicht der Verkaufsleiter eingetragen, die 1989 bei 35 Vertretern dieses Berufsstands erhoben wurde. Vgl. Nerdinger et al., 1990).

Wie sieht der Handelsvertreter sich selbst?

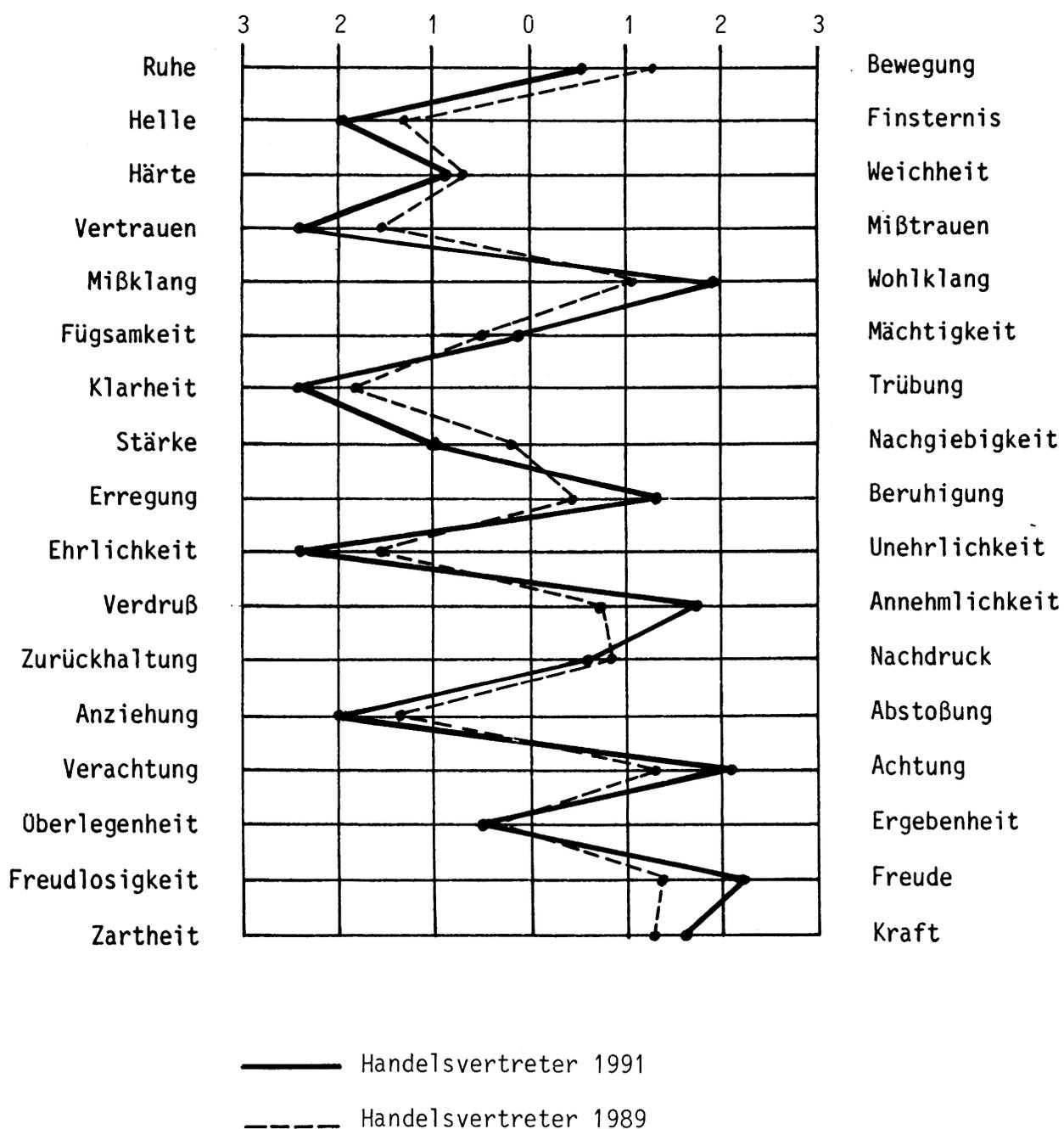


Abb. 12: Selbstbild des Handelsvertreters

Wie sehen Kunden den Handelsvertreter?

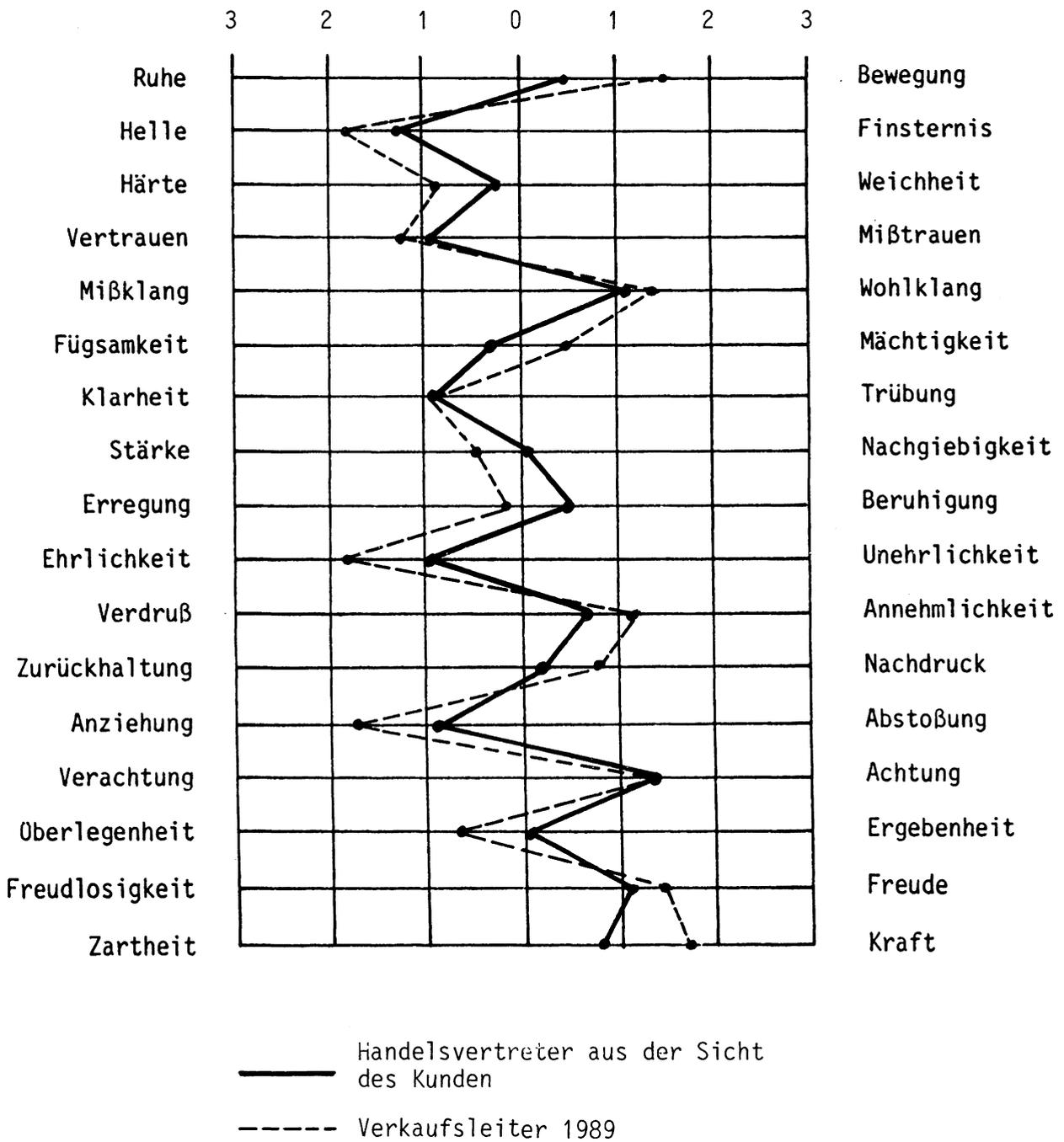


Abb. 13: Fremdbild des Handelsvertreters

Auch in der Wahrnehmung des Handelsvertreters durch die Kunden, dominieren positive Aspekte: „Bewegung“, „Helle“, „Vertrauen“, „Wohlklang“, „Ehrlichkeit“, „Annehmlichkeit“, „Anziehung“, „Achtung“, „Freude“ und „Kraft“ prägen das Fremdbild des Handelsvertreters. Aufschlußreich ist vor allem der Vergleich zu der Sicht der Verkaufsleiter: Die Kunden haben durchgängig ein positiveres Bild vom Handelsvertreter, sie assoziieren ihn stärker mit Bewegung, Helle, Ehrlichkeit, Annehmlichkeit und Anziehung. Gleichzeitig erleben sie ihn aber auch als mächtiger (vgl. die Ausprägungen auf Härte, Mächtigkeit, Stärke, Nachdruck und Kraft).

Bleibt festzuhalten: Kunden haben von ihrem (typischen) Geschäftspartner „Handelsvertreter“ ein durchgängig positives Bild. Vergleicht man das Selbstbild der Handelsvertreter mit dem Fremdbild durch die Kunden, dann ergeben sich allerdings deutliche Unterschiede (Abb. 14).

Das Selbstbild der Handelsvertreter ist - im Vergleich zum Fremdbild - geprägt durch Helle, Härte, Vertrauen, Wohlklang, Klarheit, Stärke, Beruhigung, Ehrlichkeit, Annehmlichkeit, Anziehung, Achtung und Freude. Ein besonders bedeutsamer Unterschied findet sich in der Polarität „Klarheit - Trübung“: Handelsvertreter stufen sich selber als sehr viel „klarer“ ein im Vergleich zum Urteil der Kunden. Dieses Ergebnis gibt einen deutlichen Hinweis auf eine mögliche Fehleinschätzung der Handelsvertreter, die psychologisch gut erklärbar ist - Menschen halten sich bzw. ihre verbalen und nonverbalen Äußerungen für eindeutig und klar, der Interaktionspartner dagegen erlebt das Verhalten als sehr viel weniger eindeutig. In Geschäftsbeziehungen, gerade in Dienstleistungs-Beziehungen muß aber der Dienstleister darauf achten, daß sein Verhalten für den Geschäftspartner eindeutig ist. Möglicherweise liegt hier der Schlüssel zu den doch recht gravierenden Differenzen im Selbst- und Fremdbild des Handelsvertreter.

Zusammenfassend läßt sich zum Selbst- und Fremdbild des typischen Handelsvertreters sagen, daß keine sehr hohe Übereinstimmung in der Wahrnehmung vorliegt. Diese mangelnde Übereinstimmung ist für **eine** Seite der Interaktion besonders wichtig - für das Verhalten der Kunden. Wenn sie ein unterschiedliches Bild vom typischen Handelsvertreter haben im Vergleich zu deren Selbstbild, dann bedeutet das: Ihr Verhalten ist auf das Selbstbild des Geschäftspartners nicht besonders abgestimmt. Ob dieser Schluß auch umgekehrt zutrifft, d.h. wie das Verhalten der Handelsvertreter auf das Selbstbild der Kunden abgestimmt ist, wird im nächsten Abschnitt untersucht.

Wie sieht der Handelsvertreter sich selbst?
 Wie sehen Kunden den Handelsvertreter?

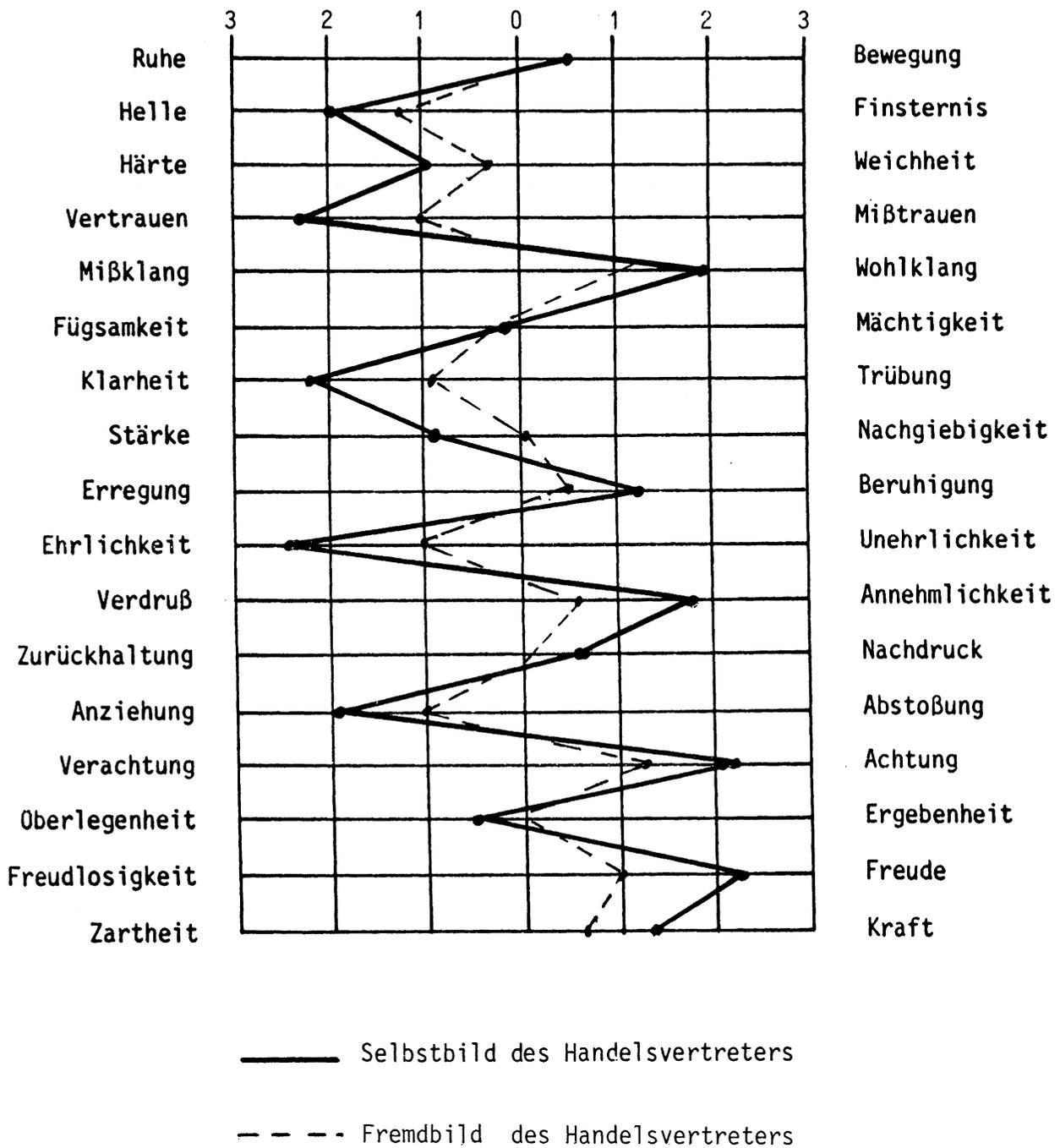


Abb. 14: Selbstbild und Fremdbild des Handelsvertreters

4.2.2 Wahrnehmungen des Kunden

Abbildung 15 zeigt, wie Handelsvertreter den typischen Kunden sehen (im Vergleich dazu ist auch das Bild des typischen Verkaufsleiters - des anderen zentralen Geschäftspartners der Handelsvertreter - gemäß der Untersuchung von 1989 eingezeichnet). Kunden haben bei Handelsvertretern ein merkwürdig diffuses Image, man könnte sagen, sie haben in den Augen der Handelsvertreter „kein Profil“. Nur wenige Pole des Polaritätenprofils sind einigermaßen deutlich ausgeprägt: „Helle“, „Härte“, „Wohlklang“, „Mächtigkeit“, „Klarheit“, „Stärke“, „Achtung“, „Freude“ und „Kraft“. Besonders auffällig sind dabei die geringen Distanzen zum Bild der Verkaufsleiter: Kunden heben sich gegenüber diesen nur in den Aspekten „Wohlklang“, „Mächtigkeit“, „Stärke“ und „Ehrlichkeit“ ab. Kunden scheinen in den Augen der Handelsvertreter - noch mehr als Verkaufsleiter - „Macht“ zu repräsentieren. Diese Sicht überrascht, wäre doch allein aufgrund der Struktur der Beziehung zu erwarten, daß vor allem Verkaufsleiter Macht für Handelsvertreter repräsentieren (das haben auch die qualitativen Interviews mit Handelsvertretern ergeben; vgl. Nerdinger et al., 1990). Allerdings wird dieses Bild des mächtigen Kunden durch die Wahrnehmung seiner Helle, des Vertrauens, des Wohlklangs und der Klarheit gemildert: Kunden scheinen für Handelsvertreter eher „wohlgesonnene Herrscher“ zu sein.

Abbildung 16 zeigt die Unterschiede im Selbst- und Fremdbild des typischen Kunden. Auch die Kunden haben ein positives Selbstbild, wenn auch kein so ausgeprägtes wie die Handelsvertreter (was daran liegen mag, daß es den typischen Kunden des Handelsvertreeters gar nicht gibt): „Helle“, „Härte“, „Mächtigkeit“, „Klarheit“, „Stärke“, „Ehrlichkeit“, „Nachdruck“, „Achtung“, „Überlegenheit“, „Freude“ und „Kraft“ - auf all diesen Polaritäten finden sich im Selbstbild der Kunden deutliche Ausprägungen zum positiven Pol. Kunden erleben sich offensichtlich vor allem unter dem Aspekt der allgemeinen Anerkennung, die sie in der Geschäftswelt finden, was sich in einem positiv getönten beruflichen Selbstbild niederschlägt.

Die Wahrnehmung durch ihre Geschäftspartner, die Handelsvertreter, differiert nur relativ gering vom Selbstbild: „Klarheit“, „Stärke“ und „Ehrlichkeit“, auf diesen Polaritäten sehen Kunden sich positiver, als sie von den Handelsvertretern gesehen werden. Daß sich Kunden selbst als noch mächtiger ansehen, als dies von Handelsvertretern wahrgenommen wird, - darauf deutet zumindest die Ausprägung in „Stärke“, aber auch die Ausprägungen von „Härte“ und „Nachdruck“ hin. Dies läßt sich wahrscheinlich über unterschiedliche Bezugssysteme erklären: Kunden sehen sich als letztlich entscheidend in der Beziehung an, nach ihrer Meinung liegt es an ihnen, ob es zum Abschluß kommt. Handelsvertreter dagegen wissen um ihren Einfluß auf den Verlauf von Verhandlungen mit Kunden, den sie subtil ausspielen können. Insgesamt gesehen sind aber vor allem die weitgehende Ähnlichkeit in der Selbstwahrnehmung durch die Kunden und die Fremdwahrnehmung durch die Handelsvertreter hervorzuheben. Dies läßt - zumindest aus Sicht der Kunden - auf relativ geringe Abstimmungsprobleme in dieser Beziehung schließen.

**Wie sieht der Handelsvertreter den Kunden?
Wie sieht der Handelsvertreter den Verkaufsleiter**

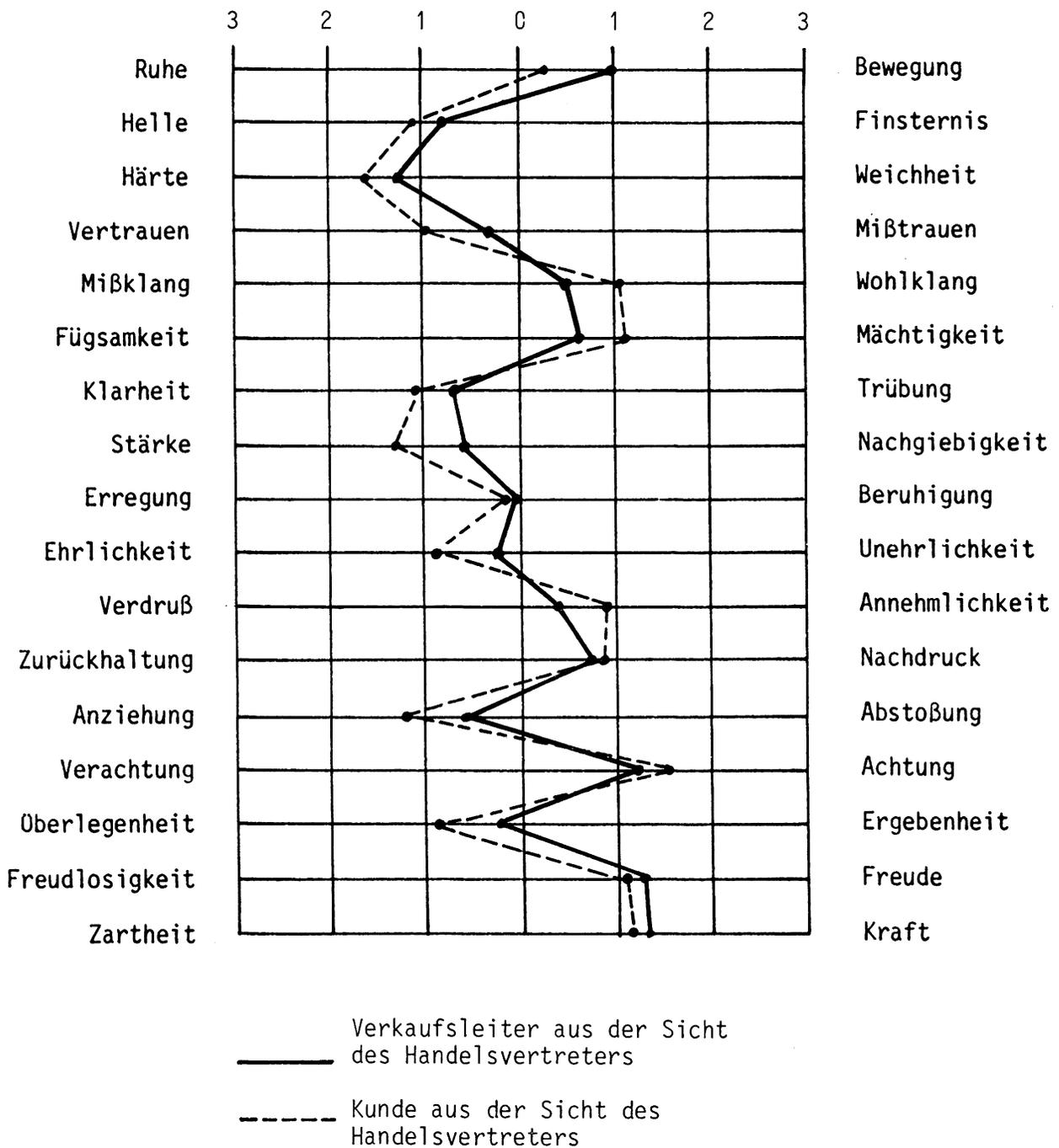


Abb. 15: Fremdbild des Kunden und des Verkaufsleiters

**Wie sieht der Kunden sich selbst?
Wie wird der Kunde vom Handelsvertreter gesehen?**

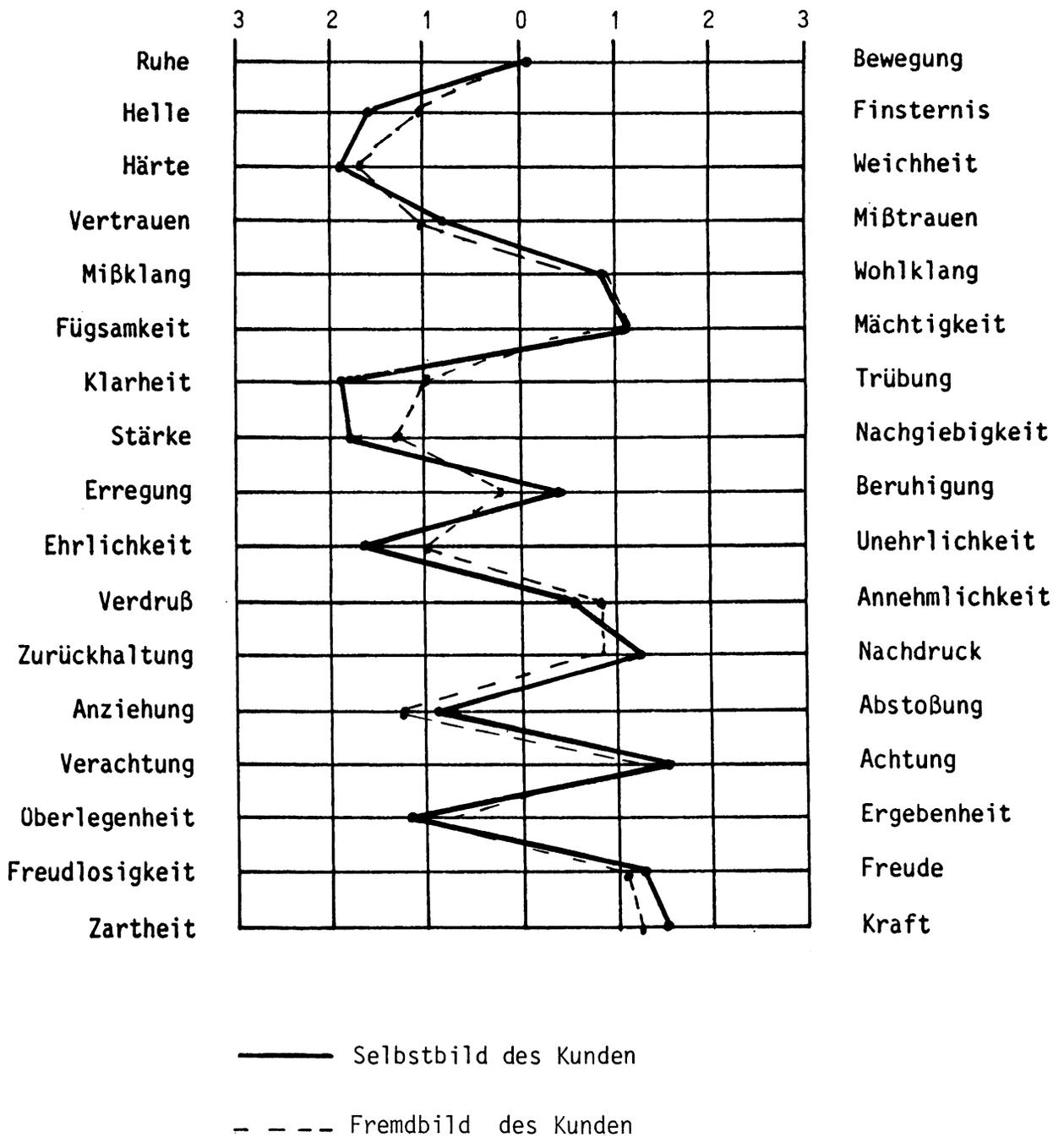


Abb. 16: Selbst- und Fremdbild des Kunden

4.2.3 Wahrnehmungsunterschiede innerhalb der Gruppen

Bisher wurden Selbst- und Fremdbild zwischen den beiden untersuchten Gruppen - Handelsvertreter und Kunden - untersucht. Die dabei getroffenen Schlußfolgerungen werden erhärtet, wenn man Selbst- und Fremdbild **innerhalb** der beiden Gruppen untersucht. Der Vergleich erfolgt nun für die Kunden und die Handelsvertreter getrennt, d.h. es wird gefragt, wie sehen

- Kunden den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Kunden,
- wie sehen Handelsvertreter den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Kunden.

Abbildung 17 zeigt, wie Kunden den typischen Handelsvertreter im Vergleich zum typischen Kunden sehen. Kunden nehmen deutliche Unterschiede zwischen einem typischen Vertreter ihres Berufsstandes und einem typischen Handelsvertreter wahr: Vor allem „Härte“, „Mächtigkeit“, „Klarheit“, „Stärke“, „Nachdruck“ und „Überlegenheit“ zeichnet in ihren Augen den Kunden gegenüber dem Handelsvertreter aus. Sie nehmen sich also in erster Linie als mächtiger und bestimmter wahr. Darüberhinaus ist zu beachten, daß Kunden keinen Unterschied in „Vertrauen“, „Beruhigung“, „Annehmlichkeit“, „Anziehung“ und „Achtung“ zwischen sich und Handelsvertretern sehen. Das unterstreicht, daß es sich um eine machtasymmetrische, aber menschlich faire Beziehung - zumindest aus der Sicht der Kunden - handelt.

Abbildung 18 zeigt, wie Handelsvertreter ihren typischen Berufskollegen im Vergleich zum typischen Kunden einschätzen. Hier finden sich doch recht gravierende Unterschiede, wobei das überaus positive Selbstbild des Handelsvertreters voll durchschlägt: Sie sehen sich mehr auf der Seite der „Helle“, des „Vertrauens“, des „Wohlklangs“, der „Fügsamkeit“, der „Klarheit“, der „Beruhigung“, der „Ehrlichkeit“, der „Annehmlichkeit“, der „Anziehung“, der „Achtung“ und der „Freude“. Provokant formuliert, könnte man sagen, Handelsvertreter sehen ihre Beziehung zum Kunden wie eine Ehe, wobei sie den weiblichen Part spielen. Sie sind die aufrichtigen, um die emotionalen Seiten der Beziehung bekümmerten, der Kunde aber hat - wie in jeder „anständigen“ Ehe der Ehemann - das Geld und damit das Sagen. Aber wie in vielen Ehen der Ehemann offiziell das Sagen hat und inoffiziell die Frau „subtil“ die Beziehung steuert, so scheint auch in dieser Geschäftsbeziehung der scheinbar machtlose Partner die Beziehung letztlich zu kontrollieren!

Wie sieht der Kunde sich selbst und den Handelsvertreter?

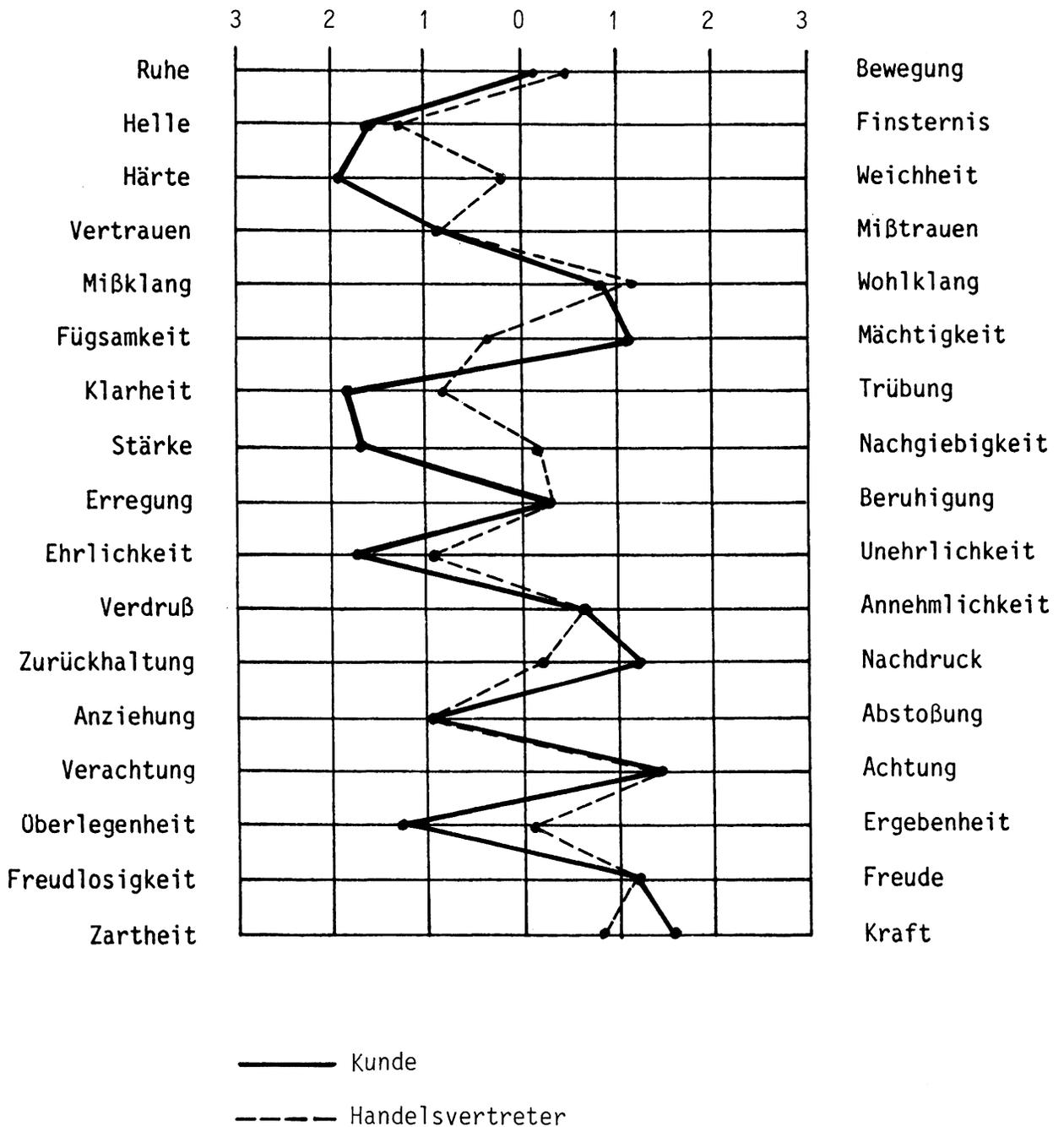


Abb. 17: Wie sieht der Kunde sich selbst und den typischen Handelsvertreter

Wie sieht der Handelsvertreter sich und den Kunden im Vergleich?

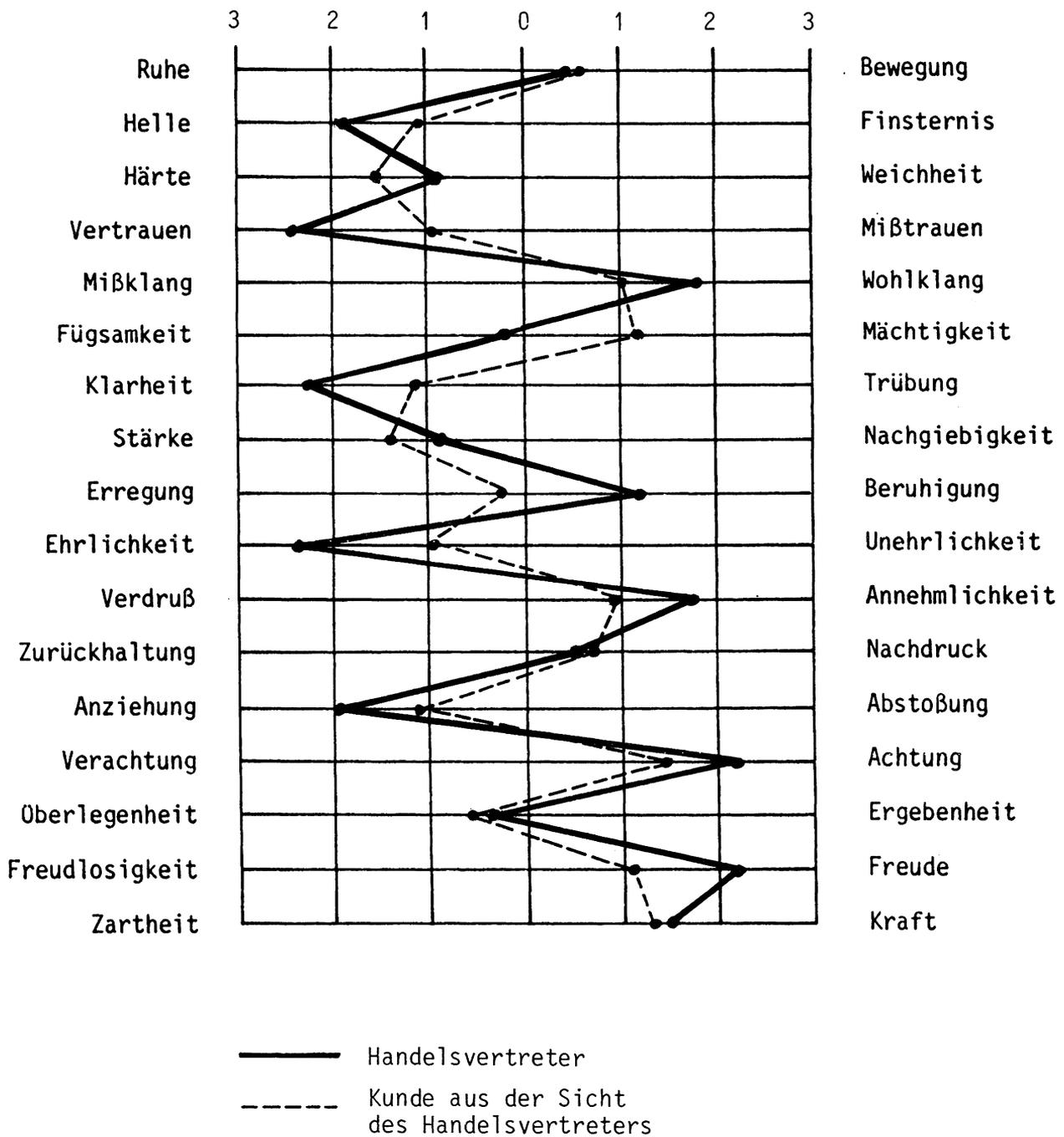


Abb. 18: Wie sieht der Handelsvertreter sich selbst und den typischen Kunden

4.2.4 Zusammenfassung

Die wechselseitigen Wahrnehmungen der Geschäftspartner, ihr Selbst- und Fremdbild lassen sich nun eindeutig beschreiben. Das eben bemühte Bild der „Ehe“ bringt die Sicht der Beziehung auf den Punkt. Kunden sind überlegen, die Beziehung zu ihnen wird von den Handelsvertretern gepflegt. Handelsvertreter nehmen die Macht der Kunden wahr, das führt aber nicht dazu, daß sie sich vor ihnen verstecken müßten - ihr Selbstbild verrät durchaus genügend Selbstsicherheit, sodaß sie letztlich als diejenigen erscheinen, die trotz der Machtunterlegenheit die Beziehung zu ihren Gunsten steuern können.

4.2.5 Die Wahrnehmung der Partner in Abhängigkeit von ihren Leitbildern

Hängt das subjektive Leitbild auch mit der Selbst- und der Fremdwahrnehmung der Partner zusammen? Diese Frage wird im folgenden untersucht. Zuerst werden die Selbstbilder der Partner getrennt nach den Leitbildern dargestellt, dann die Fremdbilder und schließlich wird untersucht, wie sich die Partner in ihren Sichtweisen ergänzen.

4.2.5.1 Selbst- und Leitbild

Aufgrund der großen Stichprobe der Handelsvertreter sind fast alle Unterschiede auf den einzelnen Polaritäten signifikant. Die genaue Analyse der Unterschiede zeigt nun, daß die extremen Pole in der Regel von Handelsvertretern mit kooperativem und egoistischem Leitbild eingenommen werden, d.h. Handelsvertreter mit kompetitivem Leitbild liegen gewöhnlich zwischen diesen beiden Gruppen. In Abbildung 19 wurden daher aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die beiden Extrem-Gruppen der Handelsvertreter mit kooperativem bzw. egoistischem Leitbild dargestellt. Auf allen Polaritäten haben Handelsvertreter mit kooperativem Leitbild extremere Ausprägungen, ausgenommen davon sind aber alle Polaritäten, die auf Macht abzielen: „Härte“, „Mächtigkeit“, „Nachdruck“ und „Überlegenheit“ nehmen Handelsvertreter mit egoistischem Leitbild stärker an sich wahr als solche mit kooperativem Leitbild. Das bedeutet, wer sich selbst als mächtig erlebt, der neigt auch zu einem egoistischen Leitbild, wer sich als weniger mächtig erlebt, der präferiert kooperative Beziehungen!

Wie sehen sich die Kunden? Bei dieser Gruppe ergab die Analyse, daß häufiger Kunden mit kompetitivem Leitbild den Gegenpol zu Kollegen mit kooperativem Leitbild bilden.

Da sich bei der Gruppe der Kunden kein so klarer Zusammenhang zwischen Selbstbild und Leitbild nachweisen läßt wie bei den Handelsvertretern, wird hier auf die Darstellung verzichtet. Die Unterschiede sind insgesamt gering, erwähnenswert ist nur, daß sich Kunden mit kompetitivem Leitbild stärker mit „Wohlklang“ und „Mächtigkeit“ assoziieren, weniger mit „Klarheit“. Diese Unterschiede sollen hier aber nicht überbewertet werden.

Wie sieht der Handelsvertreter sich selbst?

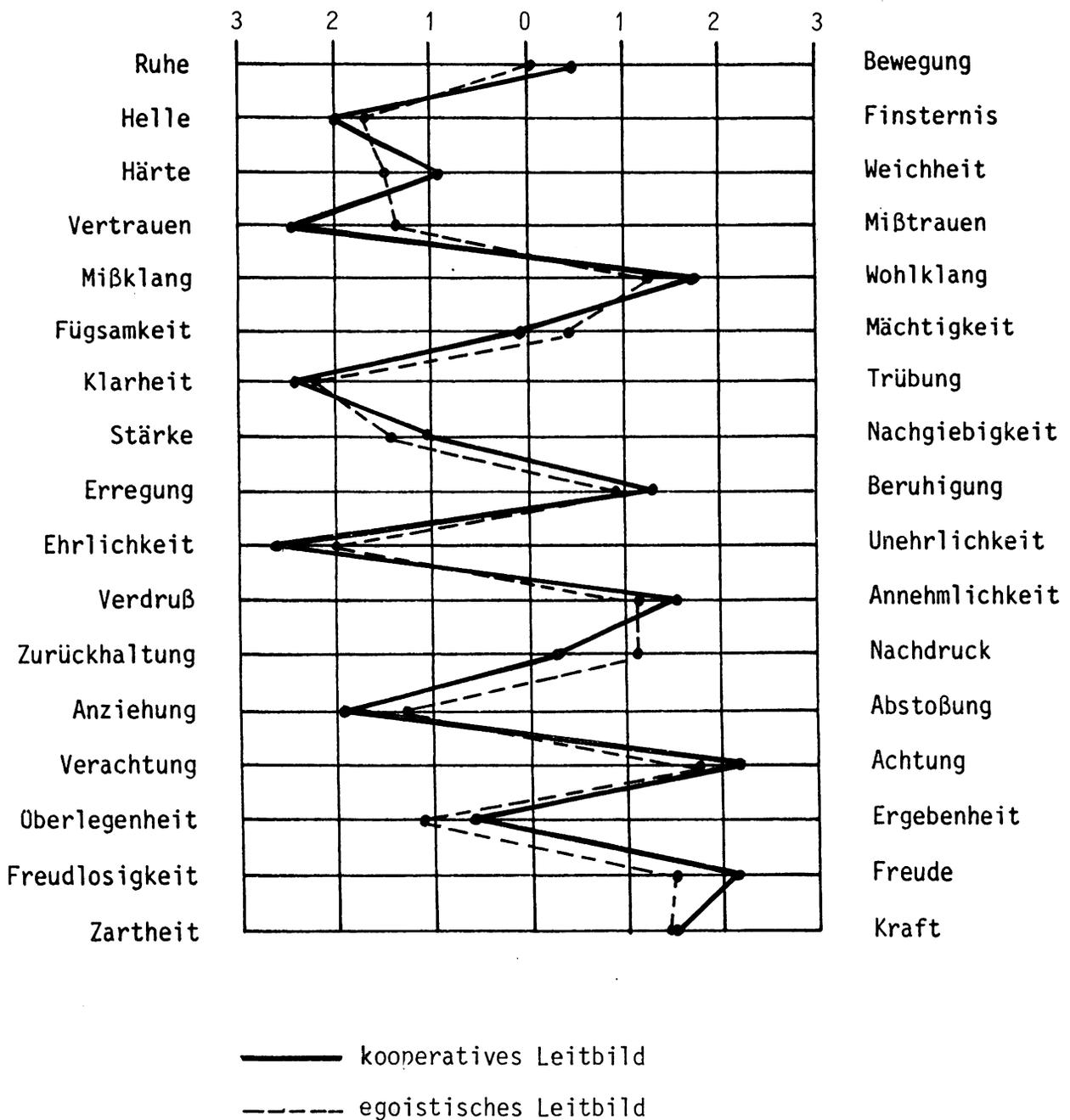


Abb. 19: Selbstbild des Handelsvertreter in Abhängigkeit vom Leitbild

4.2.5.2 Fremd- und Leitbilder

Hängt die Wahrnehmung des Geschäftspartners mit dem Leitbild zusammen? Abbildung 20 beantwortet diese Frage wiederum für die beiden Extremgruppen der Handelsvertreter. Wieder zeigt sich für die Handelsvertreter eine klare Differenzierung, wobei die Fremdwahrnehmung bei kooperativem Leitbild durchweg prägnanter ist. Härte und Vertrauen, Wohlklang und Mächtigkeit, Klarheit und Stärke, Annehmlichkeit, Anziehung, Achtung und Freude, auf all diesen Polaritäten stufen Handelsvertreter mit kooperativem Leitbild den Kunden ausgeprägter ein. Wie ist das zu verstehen? Wer ein egoistisches Leitbild verfolgt, ist nota bene stark auf sich selbst fixiert. Das scheint sich in einer undifferenzierten, eher vagen Wahrnehmung anderer niederzuschlagen. Wer ein kooperatives Leitbild verfolgt, der ist am Geschäftspartner interessiert, der achtet auf ihn und gewinnt dadurch ein prägnanteres Bild von ihm. Hier zeigt sich in beeindruckender Weise ein Beleg für die Subjektivität der Wahrnehmung!

Wie nehmen Kunden mit kooperativem bzw. kompetitivem Leitbild die Handelsvertreter wahr? Abbildung 21 gibt darüber Auskunft. Auch hier zeigt sich wieder keine klar interpretierbare Verteilung. Einige Polaritäten deuten daraufhin, daß Kunden mit kompetitivem Leitbild eine etwas günstigere Sicht des Handelsvertreters einnehmen (z.B. Helle), was man im Sinne einer Achtung für den Konkurrenten deuten könnte. Insgesamt gesehen ist die Verteilung aber eher diffus. Möglicherweise deutet das daraufhin, daß Handelsvertreter für Kunden eine zu geringe Bedeutung haben, als daß diese für sie ein klares Profil erhalten könnten.

4.2.5.3 Die Selbstbilder im Vergleich

Im Folgenden sollen die Selbstbilder von Handelsvertretern und Kunden unter der Bedingung kongruenter Leitbilder verglichen werden. Zunächst zum Fall der Kongruenz, der auf die zahlenmäßig bedeutsamsten Gruppen der kooperativen Leitbilder beschränkt wird (Abb. 22). Um in dem bereits mehrfach bemühten Bild der Ehe-Partner zu bleiben: Handelsvertreter mit kooperativem Leitbild betonen in ihrem Selbstbild überdeutlich „weibliche“ Merkmale des Umsorgens und Behütens. Sie sehen sich ganz als Beziehungsmanager (Diller & Kusterer, 1988), die sich um die emotionalen Seiten der Beziehung bemühen. Obwohl prinzipiell in der gleichen Richtung liegend, haben es Kunden mit kooperativem Leitbild offensichtlich nicht nötig, die empfindsamen Seiten ihres Selbst so herauszustreichen.

Wie sehen Handelsvertreter den Kunden?

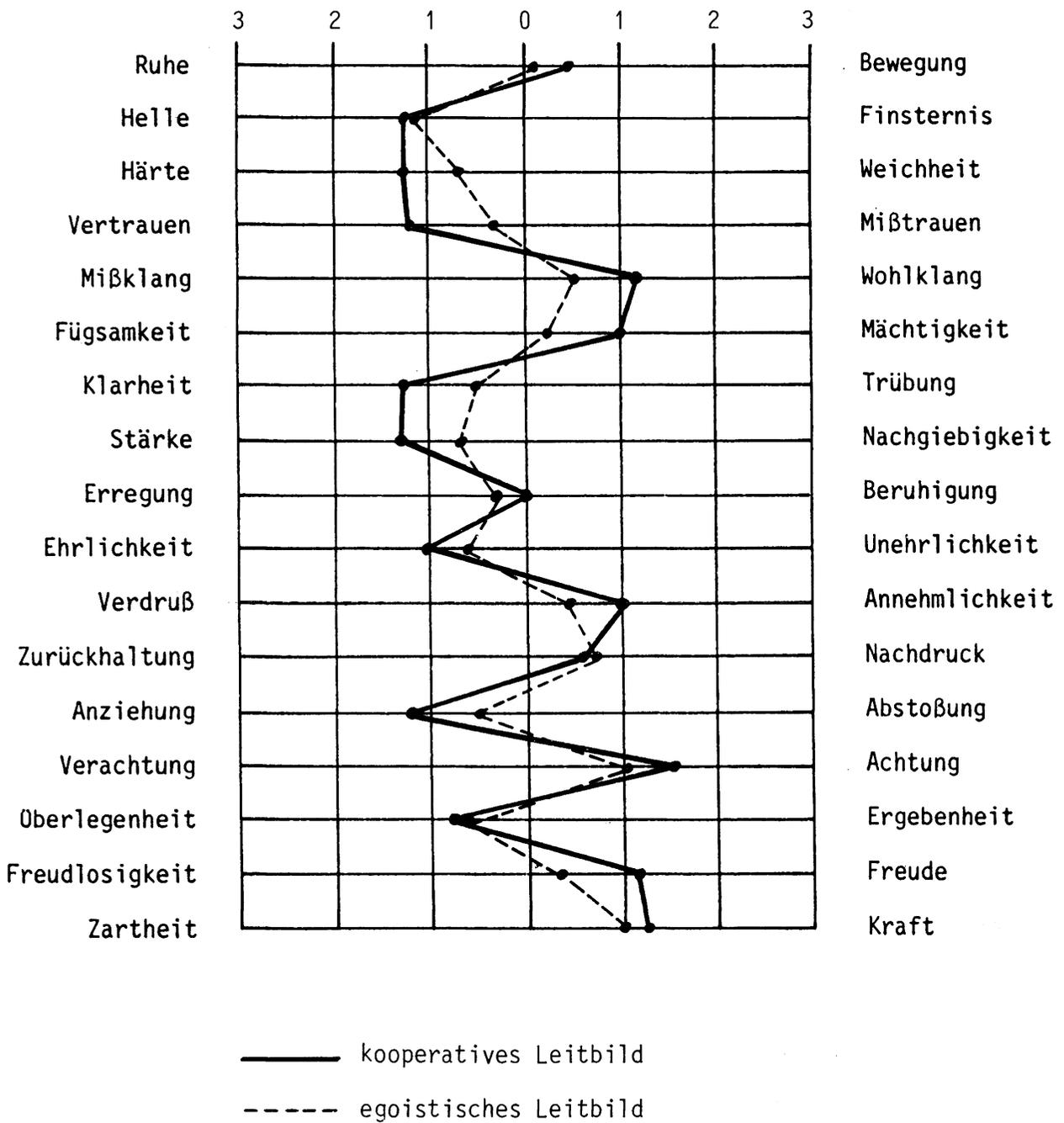


Abb. 20: Fremdbild des Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild des Handelsvertreters.

Wie sehen Kunden den Handelsvertreter?

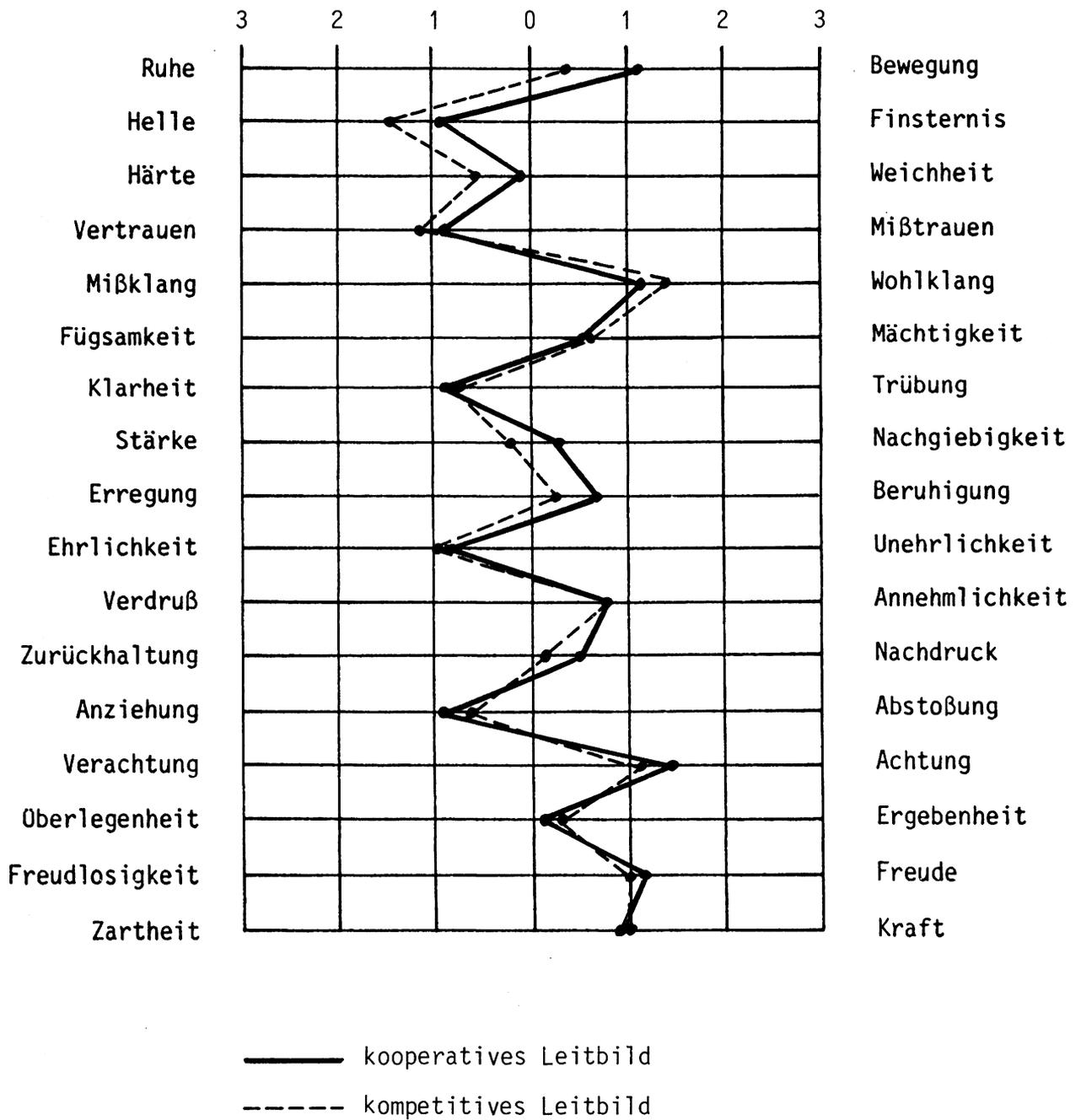


Abb. 21: Fremdbild des Handelsvertreters in Abhängigkeit vom Leitbild des Kunden.

Wie sehen Handelsvertreter und Kunden sich selbst?

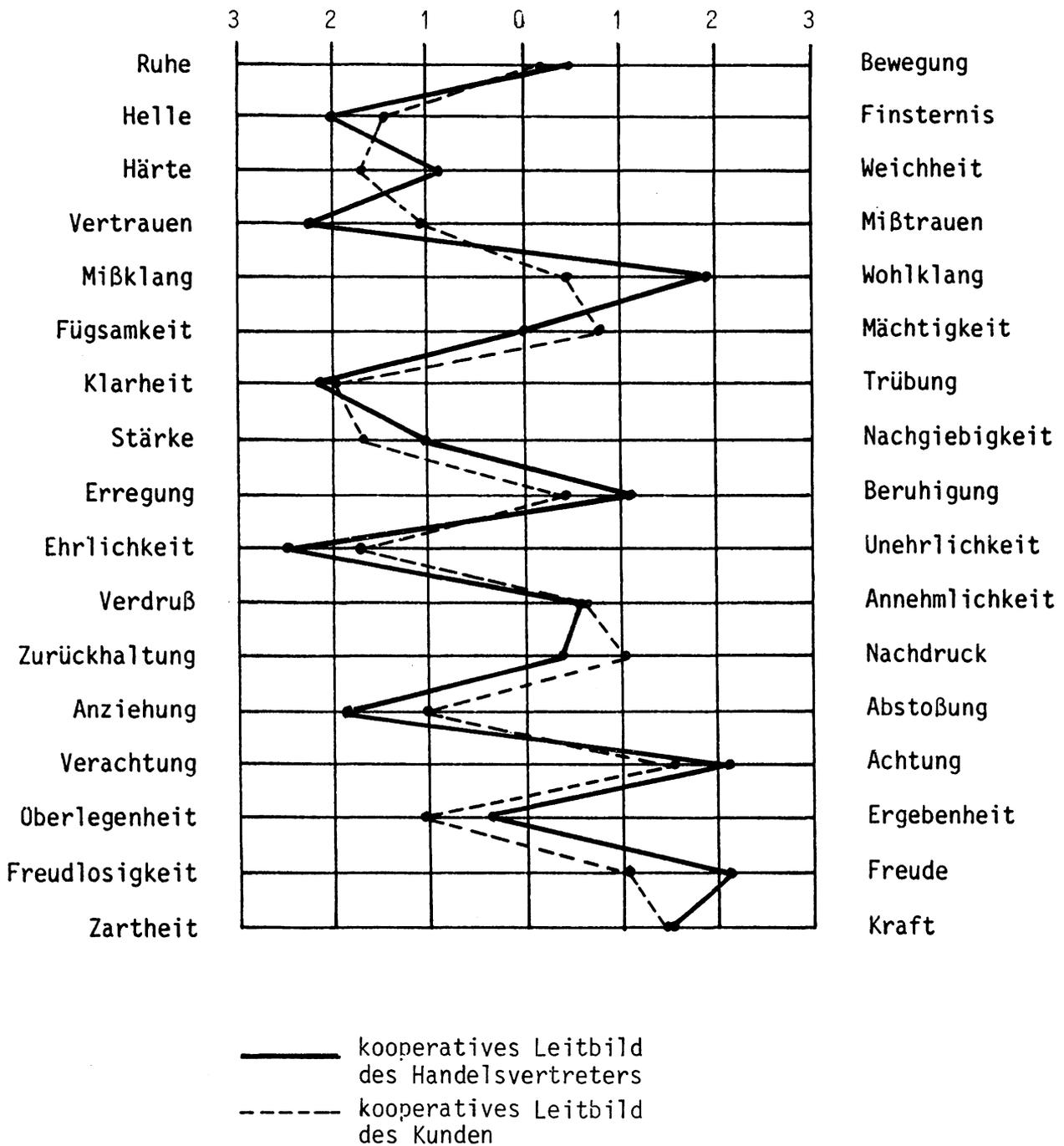


Abb. 22: Selbstbild von Handelsvertretern und Kunden bei gleichem Leitbild

4.2.5.4 Die Fremdbilder im Vergleich

Fehlt noch der Vergleich zwischen den Fremdbildern bei divergierenden und konvergierenden Leitbildern. Abbildung 23 zeigt diesen Vergleich für kooperativ geprägte Partner. Wie zu erwarten, ähneln sich die Fremdbilder kooperativ geprägter Partner sehr stark. Zwei extrem große Differenzen müssen aber nachdenklich stimmen: Kooperative Kunden assoziieren Handelsvertreter mit Weichheit, Nachgiebigkeit und Ergebenheit und unterscheiden sich darin sehr deutlich von ihren Geschäftspartnern. Zwar wurde bereits dargelegt, daß letztlich Handelsvertreter sehr wohl in der Lage sind, die Beziehung zu kontrollieren, auf kooperative Kunden scheinen sie aber fast wie „Softies“ zu wirken. Da man bekanntlich an anderen bedenkliche Merkmale der eigenen Person besonders deutlich sieht - Sigmund Freud hat das als Projektion bezeichnet - kann diese Sicht auch auf unerwünschte „Softie-Qualitäten“ von kooperativ geprägten Kunden zurückgeführt werden.

Schließlich zu den Fremdbildern der Kunden mit kompetitivem Leitbild und der Handelsvertreter mit egoistischem Leitbild, auf deren graphische Darstellung wieder verzichtet wird. Auffällig sind hier zwei psychologisch gut begründbare Differenzen: Für Kunden mit kompetitivem Leitbild sind Vertrauen und Wohlklang zentral für das Bild des Handelsvertreters. Da die Mehrzahl der befragten Handelsvertreter selber durch ein kooperatives Leitbild geprägt sind, wird diese Wahrnehmung verständlich. Wer die Welt durch die Brille der Konkurrenz und des Wettstreits sieht wie der kompetitive Kunde, dem sticht es ins Auge, wenn jemand (wie es Handelsvertreter anscheinend tun) auf Ausgleich bedacht ist, harmonische Beziehungen anstrebt und durch Vertrauen gekennzeichnet ist.

4.2.6 Zusammenfassung

Für das Selbst- und Fremdbild des typischen Handelsvertreters gilt, daß das Selbstbild des Handelsvertreters durchgängig positiv geprägt ist. Einzige Ausnahme bildet der Aspekt der Macht, hier erleben sich Handelsvertreter eher als ohnmächtig. Auch das Fremdbild erscheint positiv: Kunden verbinden mit dem typischen Handelsvertreter Assoziationen wie „hell“ und „ehrlich“. Auch die Kunden haben ein positiv getöntes, berufliches Selbstbild. Der typische Kunde in den Augen des Handelsvertreters erscheint jedoch eher diffus und ohne Profil. Einzig „Macht“ und „Stärke“ sind ausgeprägt. Der Vergleich des Selbstbildes des Kunden mit dem Bild des typischen Handelsvertreters zeigt, daß sich die Kunden als mächtiger und bestimmter wahrnehmen. Die Wahrnehmung der Beziehung zu den Kunden durch die Handelsvertreter läßt sich mit dem Bild der Ehe beschreiben. Kunden werden in puncto Macht als überlegen wahrgenommen, wobei besonders die emotionale Seite

Wie sehen kooperative Handelsvertreter den Kunden?
 Wie sehen kooperative Kunden den Handelsvertreter?

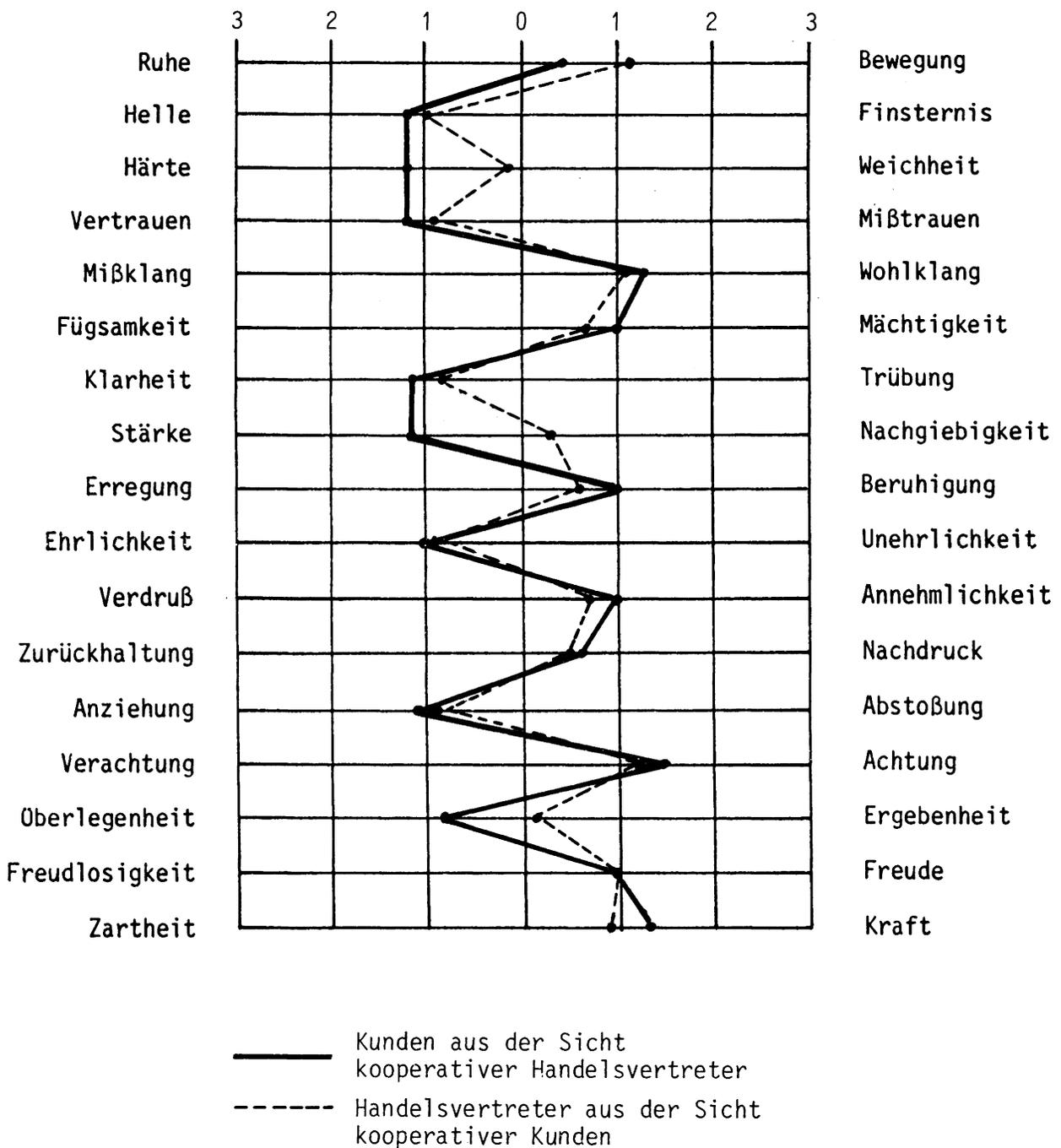


Abb. 23: Fremdbild des Handelsvertreters und des Kunden bei gleichem Leitbild.

der Beziehung zu ihnen von den Handelsvertretern gepflegt wird. Aber wie in vielen Ehen der Mann offiziell das Sagen hat und inoffiziell die Frau Regie führt, so auch in der Beziehung Handelsvertreter - Kunde: Die Handelsvertreter erscheinen als diejenigen, die trotz ihrer Machtunterlegenheit die Beziehung zu ihren Gunsten steuern können.

In Abhängigkeit von den Leitbildern zeigt sich bei den Handelsvertretern: Wer sich selbst als mächtig erlebt, neigt zu einem egoistischen Leitbild, wer sich weniger mächtig erlebt, präferiert kooperative Beziehungen. Handelsvertreter mit kooperativem Leitbild betonen auch stärker „weibliche“ Merkmale des Umsorgens und Behütens. Sie sehen sich als die Beziehungsmanager. Bei den Kunden bilden diejenigen mit kompetitivem Leitbild den Gegenpol zu den Kunden mit kooperativem Leitbild.

4.3 Die Kommunikationsstruktur

4.3.1 Das TALK-Modell

Alle Ebenen von Geschäftsbeziehungen, d.h. sowohl die mehr sachlich-organisationale als auch die Macht- und zwischenmenschliche Ebene, werden durch die Interaktion zwischen den Akteuren vermittelt. Eine zentrale Rolle dabei spielt die Kommunikation.

Vom Gelingen bzw. der Störung der Kommunikation hängt die Entwicklung der Beziehung und letztlich der Geschäftserfolg ab. Systematische Verzerrungen der Kommunikation können durch objektive Faktoren, wie z.B. Marktverhältnisse und Geschäftsbedingungen, und durch psychologische Faktoren, wie z.B. das Leitbild der Beziehung, bedingt sein. Entscheidend dafür, wie man miteinander spricht, ist häufig, wie wir die Äußerungen des Partners interpretieren. Ein Kommunikationsmodell, das TALK-Modell (vgl. Schulz von Thun 1981), liefert die Grundlage zur Analyse der Kommunikationsstruktur.

Das TALK-Modell der Kommunikation

An jeder menschlichen Äußerung kann man vier Aspekte unterscheiden, die sich anhand des Merkwortes TALK einprägen lassen (vgl. zum folgenden Neuberger, 1987):

- **Tatsachendarstellung**, Information („Was ist“)
- **Ausdruck**, Selbstoffenbarung, Selbstdarstellung („Ich bin“)
- **Lenkung**, Beeinflussung, Appell („Ich will“, „Du sollst“)
- **Kontakt**, Beziehung („Du bist“, „Wir sind“).

Tatsachendarstellung: Bei einem Gespräch geht es vordergründig um die Übermittlung von Informationen, es sollen bestimmte Sachverhalte dargestellt und weitergegeben werden. Einfache Untersuchungen der Kommunikation beschränken sich auf diese Funktion und suchen daher nur zu ergründen, wie es zu Störungen der Informationsübermittlung kommt. Dabei werden persönlichkeits- und sozialpsychologische Einflüsse auf die Kommunikation weitgehend ausgeblendet. In psychologischen Untersuchungen werden daher vor allem die weiteren Aspekte kommunikativer Botschaften berücksichtigt:

Ausdruck: Aussagen verraten immer etwas über Wissen, Befindlichkeit oder Absichten dessen, der etwas sagt. Sie sind Ausdruck seiner Persönlichkeit („Ich bin“). In jeder Begegnung wird auch beurteilt, dem anderen Menschen werden Gefühle, Beweggründe und Fähigkeiten zugeschrieben, die wir häufig gerade aus seinen Äußerungen schließen. Daher können z. B. neutral gemeinte Aussagen ganz andere als die gewollten Reaktionen auslösen, weil sie nach den Erfahrungen, Erwartungen und Befürchtungen des Empfängers interpretiert werden.

Lenkung: Aussagen haben häufig die Funktion, den anderen zu einer bestimmten Handlung zu bewegen („Du sollst“). Miteinander sprechen heißt immer auch „Aufforderung zum Tun“. Gerade im Geschäftsleben kommt diesem Aspekt besondere Bedeutung zu – immersoll durch Reden auch Einfluß ausgeübt werden. Gewöhnlich wird dies als einseitige Beeinflussung angesehen – der Vorgesetzte will seine Mitarbeiter, der Verkaufsführer seine Handelsvertreter zu einem bestimmten Verhalten bewegen. Tatsächlich läuft aber die Lenkung – in mehr oder weniger subtiler Weise – in beide Richtungen (von Rosenstiel & Einsiedler, 1987).

Kontakt: Kommunikation ist ein Geschehen zwischen zwei oder mehr Menschen, die **soziale** Situation ist von fundamentaler Bedeutung für das Verständnis eines Gesprächs. Mit Aussagen wird immer auch eine Definition der Beziehung, die zwischen den Gesprächspartnern besteht, mitgeliefert („Wir sind“).

Diese vier Aspekte von Aussagen sollen an einem alltäglichen Beispiel illustriert werden. Angenommen, eine Mutter sagt zu ihrem Kind: „Schon wieder hast Du Deinen nassen Mantel auf das weiße Sofa geworfen!“ Auf der Ebene der Tatsachendarstellung handelt es sich hier um eine einfache Feststellung – das Kind hat scheinbar zum wiederholten Male seinen nassen Mantel auf das weiße Sofa geworfen. Auf der Ebene des Ausdrucks kann hier der Ärger der Mutter über dieses Verhalten gesehen werden. Es steckt aber auch ein Versuch der Lenkung in diesem Ausspruch – die Aufforderung, nie wieder den nassen Mantel auf das weiße Sofa zu werfen. Und schließlich sagt diese Äußerung viel über die Beziehung, den Kontakt zwischen Mutter und Kind aus – dieser Satz legt folgende Beziehungsdefinition nahe: „Du bist ein ungehöriges Kind. Daher ist unsere Beziehung gestört.“

4.3.2 Operationalisierung

Auf der Basis dieses Kommunikationsmodells wurde ein Test zur Erhebung der Kommunikationsstruktur von Handelsvertreter und Kunden entwickelt:

Denken Sie bitte einmal an eine Preisverhandlung zwischen einem Handelsvertreter und einem Kunden: „Für Sie mache ich einen besonders günstigen Preis“.

Was meint der Handelsvertreter damit? (Bitte wählen Sie nur eine Alternative)

Der Preis ist wirklich „günstig“.

Ich bin großzügig.

Schließe doch endlich zu meinen Konditionen ab!

Wegen unserer guten Beziehung komme ich Dir entgegen.

Und jetzt versetzen Sie sich bitte einmal in die Lage des Kunden. Dieser sagt daraufhin zum Handelsvertreter: „Mit diesem Preis kann ich immer noch nicht leben“.

Was meint der Kunde damit? (Bitte wählen Sie nur eine Alternative)

Das Angebot ist immer noch zu teuer.
Ich bin enttäuscht.
Ich möchte, daß Du im Preis noch weiter heruntergehst.
In einer guten Beziehung müssen beide Partner überleben können.

Im Szenario einer Preisverhandlung äußern ein Handelsvertreter und ein Einkäufer jeweils einen typischen Satz. Den Befragten werden vier auf die Ebenen des TALK-Modells abgestimmte Möglichkeiten angeboten, was der jeweilige Sprecher mit seiner Äußerung meint. Nimmt man keine systematische Verzerrung an, so müßten sich die Antworten der Befragten gleich verteilen.

4.3.3 Ergebnisse

4.3.3.1 Kommunikation aus der Sicht des Handelsvertreters

Wie Handelsvertreter die Äußerung ihres Berufskollegen und des Einkäufers interpretieren, zeigt Abbildung 24.

Als Tatsachenaussage, hinter der nichts anderes steckt, sieht ein gutes Drittel die Äußerung ihres Berufskollegen. Und die Hälfte der Handelsvertreter interpretiert die Aussage „Für Sie mache ich einen besonders günstigen Preis“ als Kontaktangebot an den Kunden: Ihm als bestimmter Person räumt der Handelsvertreter wegen der guten Beziehung besonders günstige Konditionen ein. Preisangebote werden also durchaus als Moment der Beziehungspflege gesehen. Einen Ausdruck emotionalen Befindens sieht beim Handelsvertreter kaum einer, und nur 13% sehen bei ihrem Berufskollegen den Versuch der Lenkung, d.h. mit einem so formulierten, so „verpackten“ Angebot den Kunden zum Kauf zu bewegen.

Berücksichtigt man, daß die Interpretation der Äußerung durch das eigene berufliche Selbst- und Fremdbild gesteuert ist, so dominieren „noble“ Motive wie sachliche Ehrlichkeit ohne Hintergedanken, oder Kontaktangebote, die Wertschätzung für den Kunden ausdrücken.

Ganz anders wird dagegen die Äußerung des Einkäufers interpretiert. Als sachlich ehrliche Antwort (Tatsache) glaubt man es dem Kunden nicht, wenn er sagt: „Mit diesem Preis kann ich immer noch nicht leben.“ Überwiegend (51%!) wird dahinter die Lenkungsabsicht gesehen, den Handelsvertreter zu weiteren Zugeständnissen zu bewegen. Ein eher „nobles“ Motiv wird den Kunden nur von einem guten Viertel der Handelsvertreter unterstellt, wenn sie die Äußerung des Einkäufers als Kontaktangebot interpretieren: Verhandeln, Ausreizen, Feilschen gehört ganz normal zum „Spiel“, das man in einer Geschäftsbeziehung spielt, und stärkt damit die Beziehung selbst.

Kommunikation aus Sicht des Handelsvertreters: TALK-Modell

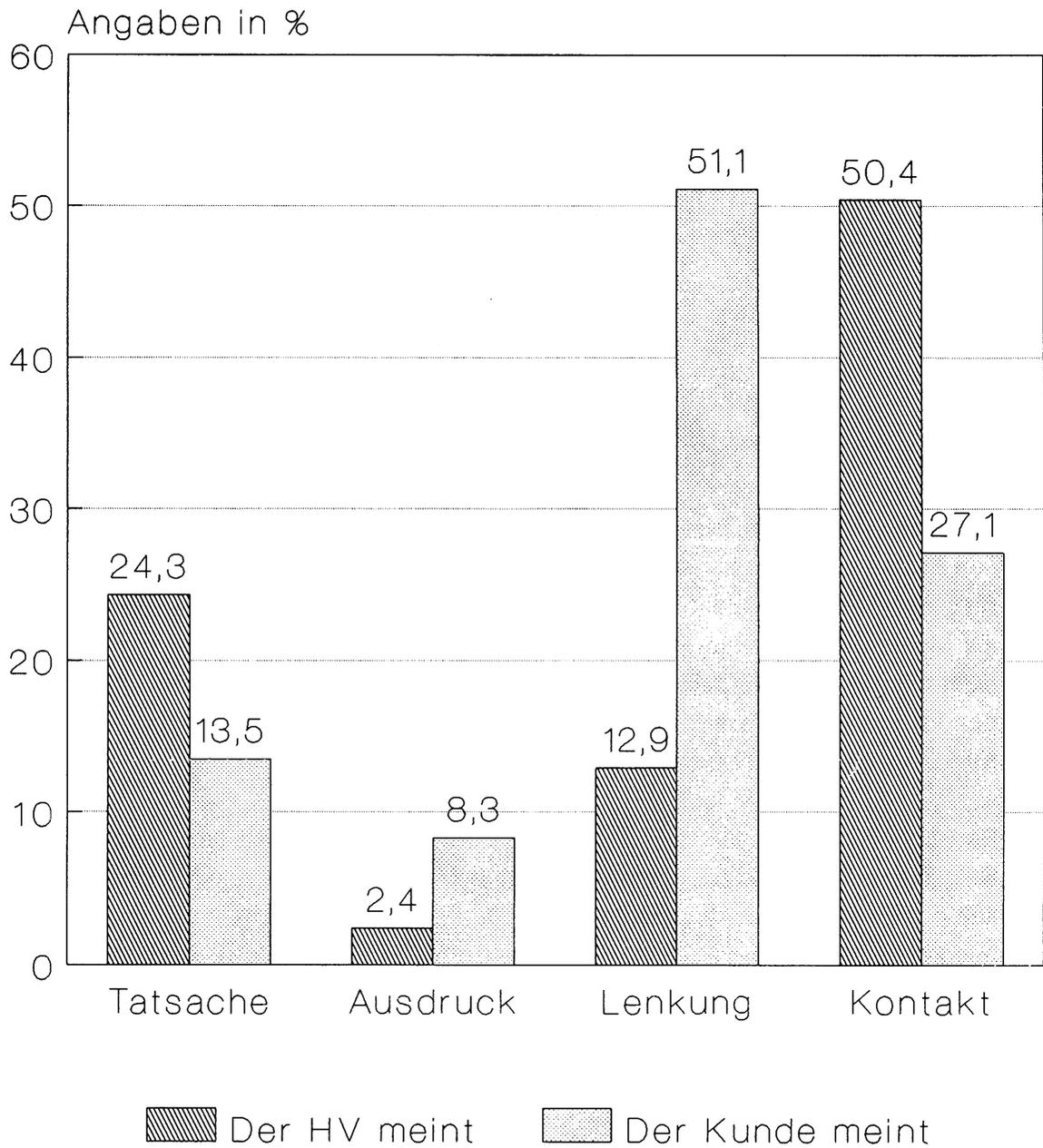


Abb. 24: Kommunikation aus Sicht des Handelsvertreters

Den Ausdruck emotionaler Gestimmtheit vermutet nur ein ganz geringer Teil der Handelsvertreter in der Äußerung des Einkäufers. In diesem Punkt stimmen die Interpretationen der Handelsvertreter bezüglich des Kunden und des eigenen Berufskollegen überein. Auf den anderen drei Ebenen des TALK-Modells klaffen die Interpretationen z.T erheblich auseinander: Eine Tatsachenfeststellung ohne weitere Hintergedanken billigt man in viel höherem Maß dem eigenen Berufskollegen als dem Kunden zu (43% zu 13,5%). Auch das positive Motiv des Kontaktangebots wird viel häufiger dem Handelsvertreter als dem Kunden unterstellt (50% zu 27,1%). Die größte Diskrepanz zeigt sich beim Aspekt Lenkung: Dieses zweifelhafte Motiv, den Geschäftspartner zu besseren Konditionen zu bewegen, vielleicht sogar zu manipulieren, wird den Kunden von mehr als der Hälfte aller Handelsvertreter unterstellt, während dies beim Vertreter der eigenen Berufsgruppe nur von 12,9% getan wird.

Der Kunde will den Handelsvertreter zu immer besseren Konditionen drängen, während Handelsvertreter die Beziehung pflegen wollen - auf diese Kurzformel lassen sich die wichtigsten Diskrepanzen aus der Sicht der befragten Handelsvertreter bringen.

Wenn man mit dieser Einstellung die Äußerungen des Geschäftspartners interpretiert, lassen sich Verzerrungen und Störungen in der Kommunikation vermuten: Mißtrauen gegen die Lenkungsabsichten der Kunden und das Gefühl, mit der eigenen Bereitschaft zur Kooperation/Beziehungspflege ausgenutzt zu werden - damit ist der Handelsvertreter in Gefahr, die Äußerungen seiner Partner nicht unvoreingenommen aufzunehmen und ebenso unvoreingenommen agieren und reagieren zu können.

4.3.3.2 Kommunikation aus der Sicht des Kunden

Wie interpretieren die befragten Kunden die Äußerung ihres Berufskollegen und des HVs im Test? Abbildung 25 zeigt die Ergebnisse.

Die Äußerung des Einkäufers, also des eigenen Berufskollegen, wird ganz überwiegend (42,9%!) als reine Tatsachenfeststellung genommen. In viel geringerem Maße wird dies beim Handelsvertreter vermutet (26,4%). An die Äußerungen von Gefühlen glaubt man weder beim Einkäufer noch beim Handelsvertreter. Ziemlich übereinstimmend wird aber bei beiden die Lenkungsabsicht vermutet und beim Handelsvertreter in noch höherem Maß als beim eigenen Berufskollegen (49,6% zu 41%!). Dieser in Bezug auf die Handelsvertreter doch interessante Befund könnte ein Indiz für die Macht sein, die die Kunden dem Handelsvertreter attestieren: Als Anbieter hat er einen Informationsvorsprung, den der Kunde nicht so ohne weiteres ausgleichen kann, es sei denn durch Austesten der Nachgiebigkeit des Handelsvertreters durch eigene Forderungen. Es könnte aber auch ein Stereotyp über den „Verkäufer“ dahinterstehen: Verkäufer wollen nichts anderes, als den Kunden möglichst schnell zum Kaufabschluß zu bringen.

Kommunikation aus Sicht des Kunden: TALK-Modell

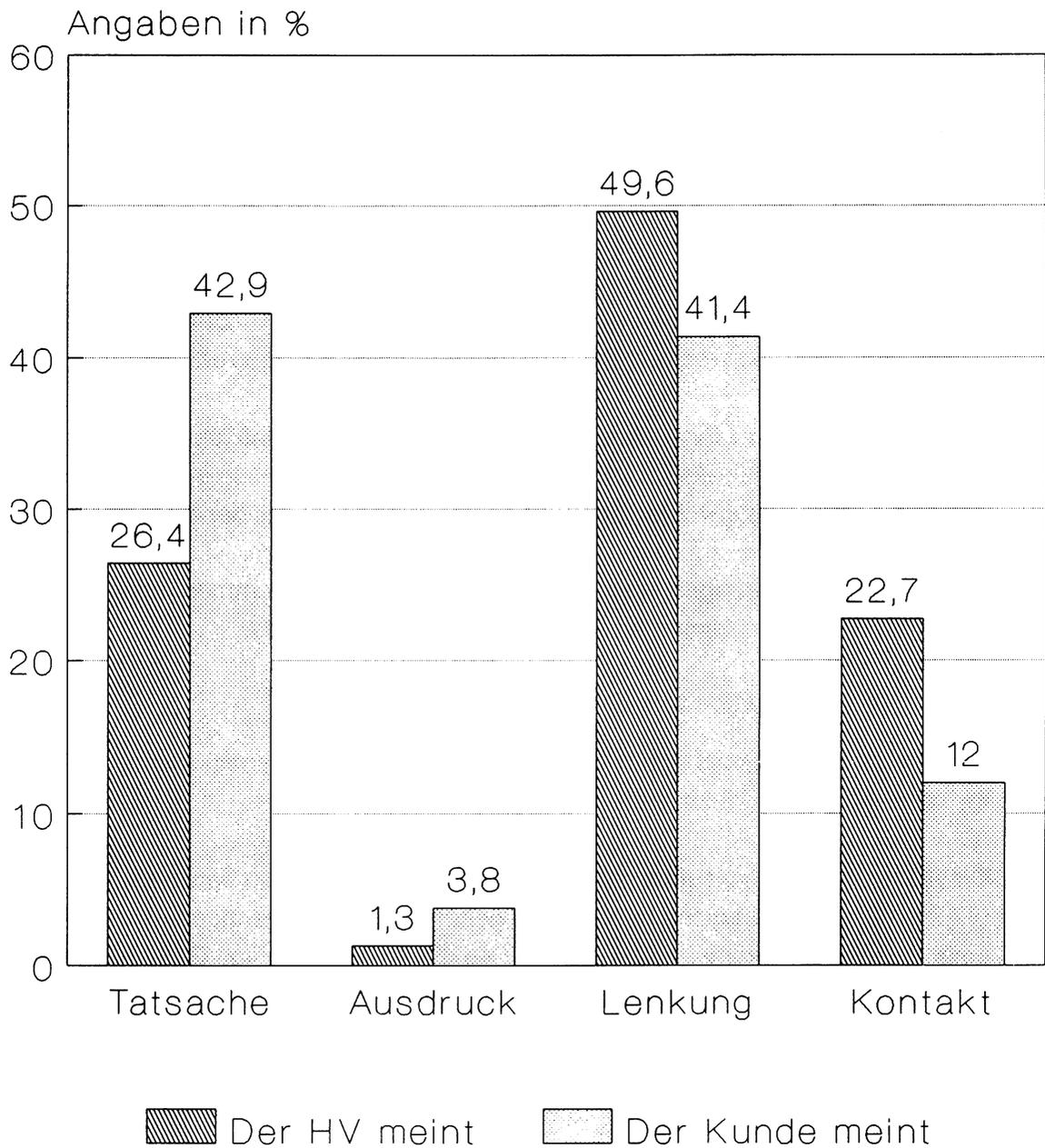


Abb. 25: Kommunikation aus Sicht des Kunden

Ein Kontaktangebot des Handelsvertreter sieht nur ein gutes Fünftel der befragten Kunden. Und noch viel weniger beim eigenen Berufskollegen.

Als Kunde argumentiert man - so die Sicht der Kunden - in Preisverhandlungen sachlich-ehrlich und/oder man versucht, gegenüber dem Handelsvertreter seine Position durchzusetzen. Für Gefühle und Rücksichtnahme auf die Beziehung ist da wenig Platz, zumal die Handelsvertreter einen ja nur schnell zum Abschluß zu ihren Konditionen bringen wollen, dabei nur selten objektive Informationen geben und/oder etwas zur Pflege der Beziehung tun. So könnte man - etwas überpointiert - das kommunikative Selbst- und Fremdbild der Kunden formulieren.

Auch von Seiten der Kunden werden von daher Verzerrungen und Störungen der Kommunikation ausgehen, die die Geschäftsbeziehung mit dem Handelsvertreter belasten.

4.3.3.3 Vergleich der Sicht von Handelsvertreter und Kunde

Stellt man nun die Sicht der Handelsvertreter und der Kunden gegenüber, ergibt sich folgendes Bild, das Tabelle 3 zeigt.

Weitgehende Übereinstimmung findet sich auf der Ebene des „Ausdrucks“. Beide Seiten sind der Meinung, daß Gefühle in der Geschäftsbeziehung und in der Kommunikation wenig Platz haben. Gravierende Differenzen aber finden sich auf den drei weiteren Ebenen des TALK-Modells:

- **Tatsachenebene:** Die Äußerungen der Kunden werden von den Handelsvertretern nur in ganz geringem Maß (13,5%) als zutreffende Information wahrgenommen, während die Kunden ihre eigenen Äußerungen in hohem Maße (42,9%) als objektive Information verstehen.
- **Lenkungs-Ebene:** Während die Handelsvertreter ihre eigenen Äußerungen nur in geringem Maße (12,9%) als Lenkungsabsicht interpretieren, vermuten dies die Kunden sehr stark (49,6%).
- **Kontakt-Ebene:** Die Handelsvertreter verstehen ihre Äußerungen im Gespräch hauptsächlich (50,4%) als Angebot und Maßnahmen zur Beziehungspflege. Demgegenüber nehmen dies die Kunden nur in geringem Maß an (22,7%).

Die Tendenz ist deutlich: Positive Motive billigt man sich eher selber zu, dem Geschäftspartner unterstellt man häufig eher zweifelhafte Absichten. Das ist ein Indikator für Verzerrungen in der Kommunikation, die auf Vertrauensvorbehalte, Machtverhältnisse und Beziehungsstörungen hinweisen.

	Der Handelsvertreter interpretiert				Der Kunde interpretiert			
	T	A	L	K	T	A	L	K
Handelsvertreter	24,3	2,4	12,9	50,4	26,4	1,3	49,6	22,7
Kunde	13,5	8,3	51,1	27,1	42,9	3,8	41,4	12,0

Angaben in %

Tab. 3: Kommunikation aus Sicht des Handelsvertreters und des Kunden

4.3.3.4 Kommunikation in Abhängigkeit von den Leitbildern

Die Struktur der Kommunikation wird modifiziert, wenn man den Einfluß der Leitbilder mit einbezieht. Eingegangen wird nur auf besonders deutliche Abweichungen von den Durchschnittswerten.

Beim kommunikativen Selbstbild des Handelsvertreters (vgl. Abb. 26) führt das egoistische Leitbild zu extremen Abweichungen auf der Ebene der Lenkung und des Kontakts. 42% der egoistisch eingestellten Handelsvertreter interpretierte die Äußerung ihres Berufskollegen als Lenkungsabsicht, gegenüber einem Durchschnitt von 13%. Dieselben Handelsvertreter sehen - psychologisch konsequent - nur zu 25% ein Kontaktangebot, das ihre kooperativ und kompetitiv eingestellten Kollegen übereinstimmend zu 51% sehen.

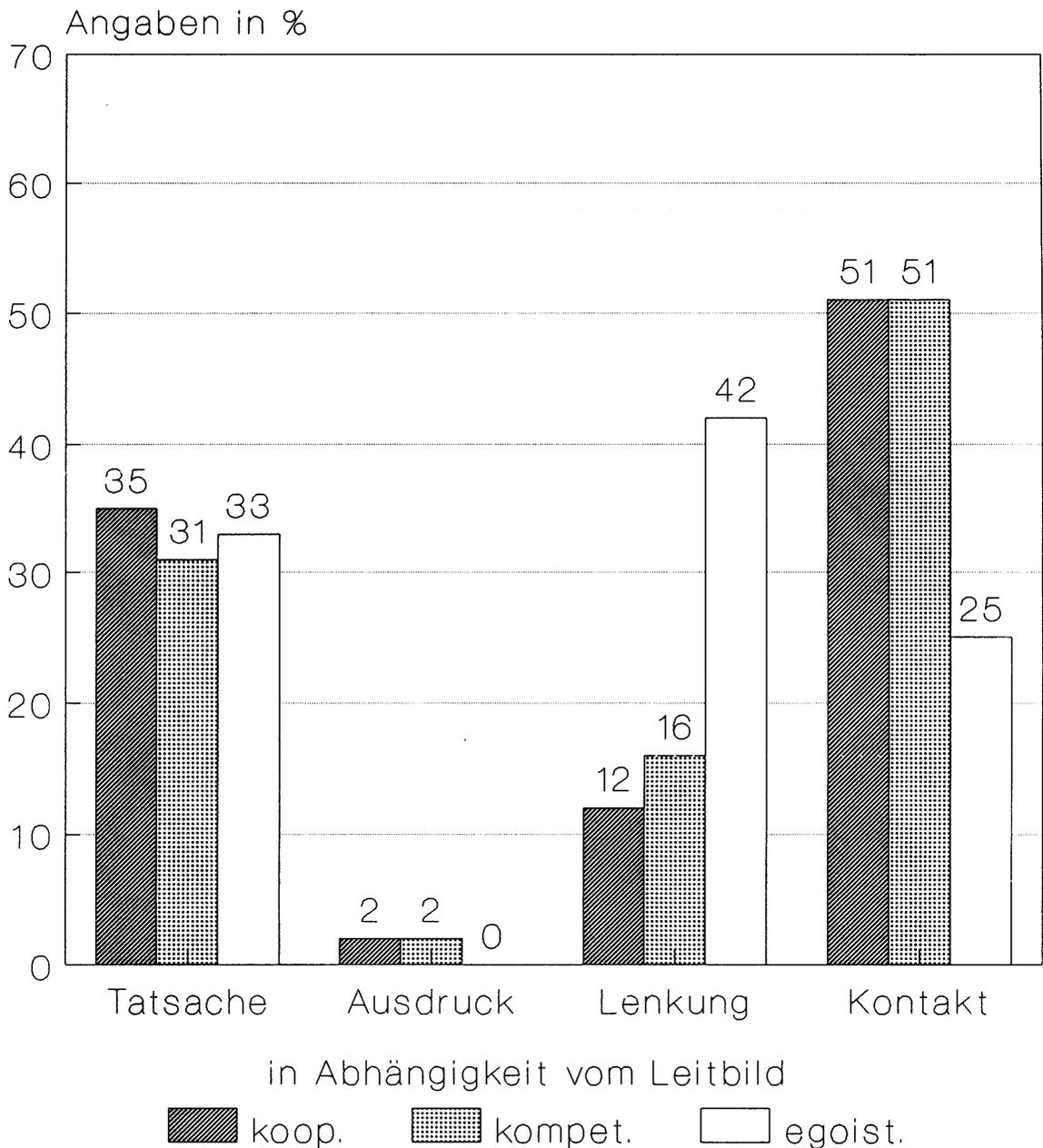
Beim kommunikativen Fremdbild der Handelsvertreter (siehe Abb. 27) führt der Einfluß des Leitbilds ebenfalls auf der Ebene der Lenkung und des Kontakts zu Änderungen. In der Äußerung des Kunden erblicken wieder die egoistisch eingestellten Handelsvertreter nur 9% (gegenüber einem Durchschnitt von 23%) ein Kontaktangebot, während sie demgegenüber überdurchschnittlich häufig die Lenkungsabsicht des Kunden vermuten (58% gegenüber einem Durchschnitt von 50%). Auf der gleichen Linie liegen hier die kompetitiv eingestellten Handelsvertreter (59%). Wer nur an sich denkt bzw. im Geschäftspartner primär den Gegner in einem Nullsummenspiel sieht, kennt ja nur eigene Durchsetzungsabsichten und die des Kunden. Ein ihm entgegenkommendes Kontaktangebot kann auf diese Weise kaum wahrgenommen werden.

Vom Leitbild bewirkte extreme Abweichungen bei den Kunden finden sich mit Ausnahme der Ausdrucksebene auf den übrigen drei Ebenen des TALK-Modells.

Wer kooperativ eingestellt ist, erblickt in den Äußerungen des eigenen Berufskollegen (vgl. Abb. 28) überdurchschnittlich häufig ein Kontakt-Angebot (20% zu 12%). Das kompetitive Leitbild kennt vornehmlich wieder nur die Lenkungsabsicht. Und der egoistisch eingestellte Einkäufer, dessen Blick ja gar nicht auf die Beziehung und den Geschäftspartner gerichtet ist, glaubt sofort an die Tatsachen-Qualität der eigenen Aussagen (56% gegenüber 42%), daß in seinen Augen von einer Lenkungsabsicht kaum die Rede sein kann (28% gegenüber 42%).

Beim kommunikativen Fremdbild (vgl. Abb. 29) bleiben die kooperativ eingestellten Kunden eher im Rahmen des Durchschnitts. Egoistisch eingestellte Kunden gestehen überdurchschnittlich häufig (20%) dem Handelsvertreter eine reine Tatsachenfeststellung zu, wenn er seinen Preis als günstig bezeichnet. Und Kunden mit kompetitivem Leitbild entdecken hinter der Äußerung des Handelsvertreter wieder hauptsächlich (59%) die Lenkungsabsicht im Preiskampf.

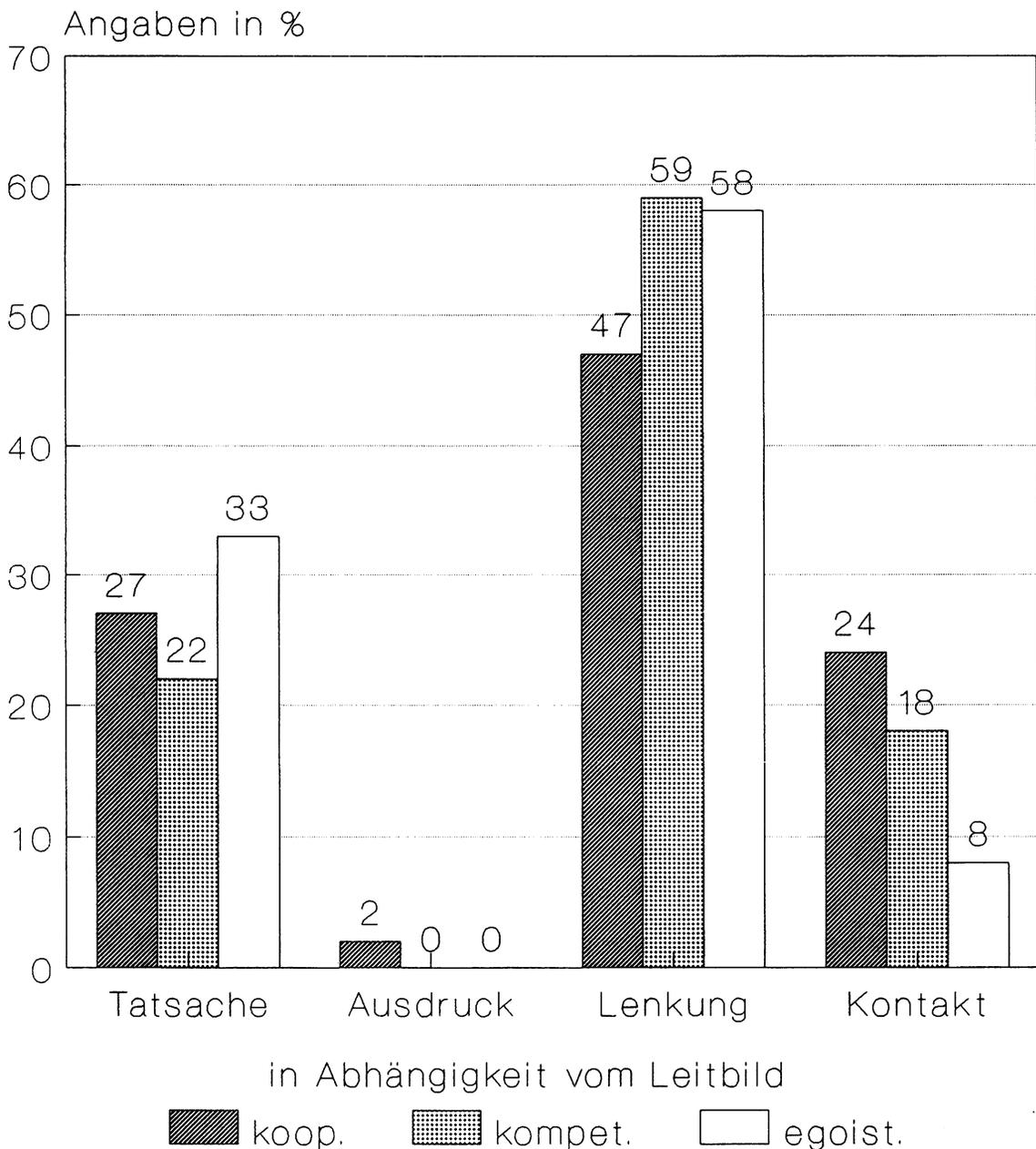
Kommunikatives Selbstbild des Handelsvertreters: TALK-Modell



Handelsvertreter interpretiert den HV

Abb. 26: Kommunikatives Selbstbild des Handelsvertreters in Abhängigkeit vom Leitbild

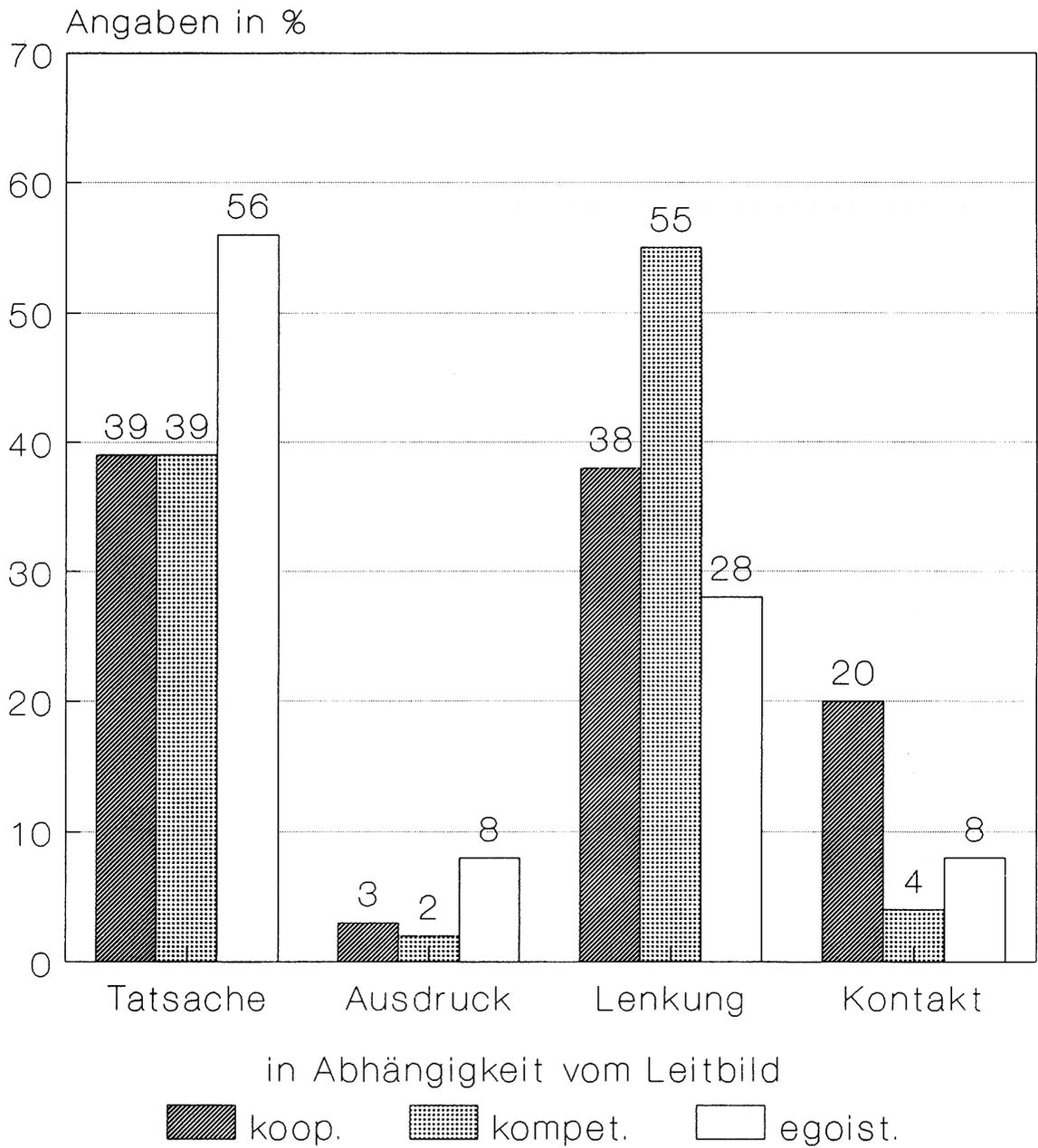
Kommunikatives Fremdbild des Handelsvertreters: TALK-Modell



Handelsvertreter interpretiert Kunden

Abb. 27: Kommunikatives Fremdbild des Handelsvertreters in Abhängigkeit vom Leitbild

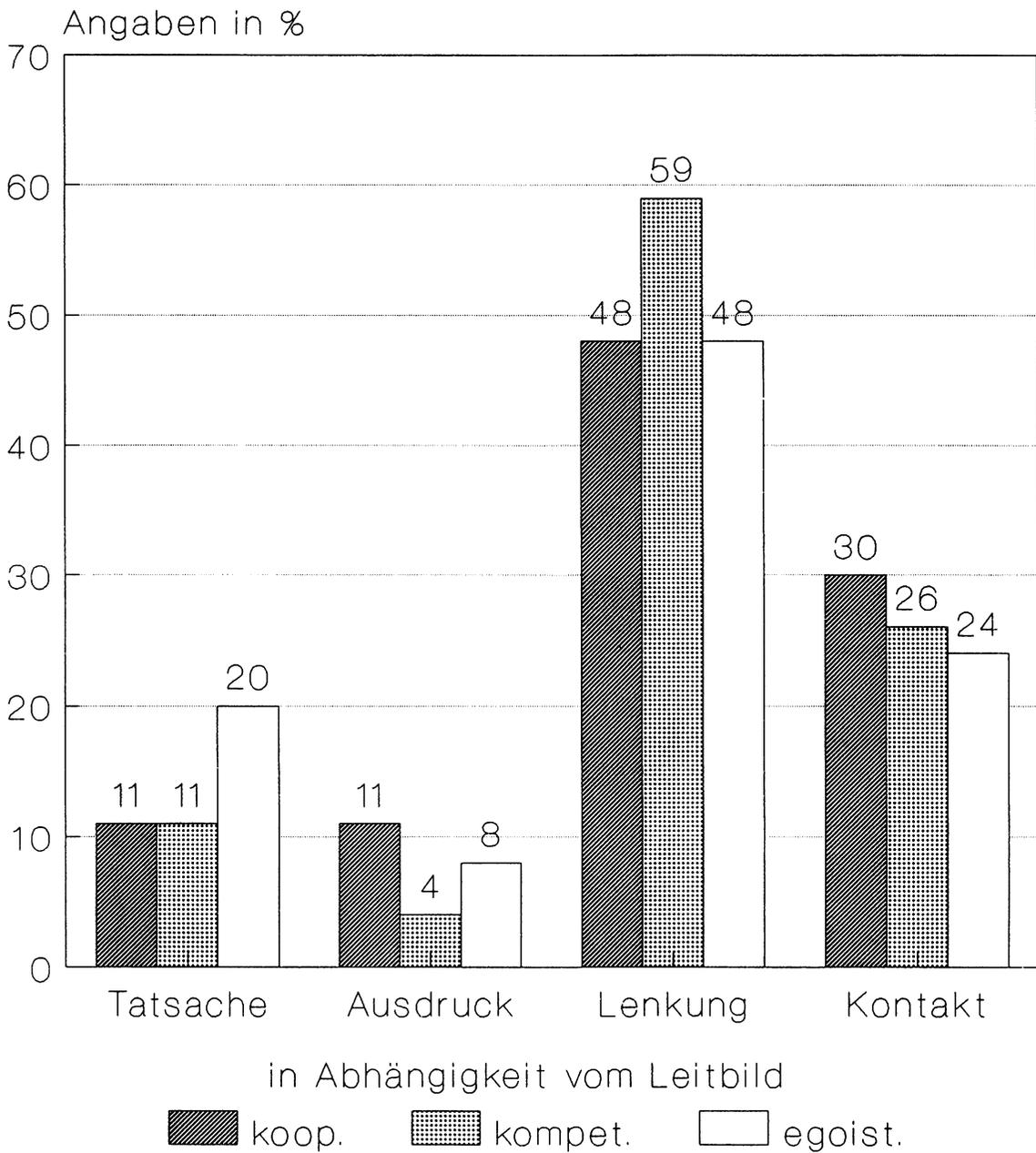
Kommunikatives Selbstbild des Kunden: TALK-Modell



Der Kunde interpretiert den Kunden

Abb. 28: Kommunikatives Selbstbild des Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Kommunikatives Fremdbild des Kunden: TALK-Modell



Kunde interpretiert den Handelsvertreter

Abb. 29: Kommunikatives Fremdbild des Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

4.3.3.5 Branchenspezifische Kommunikationsstrukturen

Die Kommunikationsstruktur weist auch einige branchenspezifische Besonderheiten auf. Eine Branche, in der es wohl recht „hart“ zugeht, scheint die Nahrungs- und Genussmittelbranche zu sein. Beziehungsangebote spielen sowohl bei Handelsvertretern wie Einkäufern eine unterdurchschnittliche Rolle. Beide betonen überwiegend den objektiven Informationsgehalt der Äußerungen ihres Berufskollegen, während man den Geschäftspartner hauptsächlich der Lenkungsabsicht verdächtigt. Der diesbezügliche Wert schnell bei den Kunden, die die Äußerung des Handelsvertreter interpretieren, auf 70% hoch! Dies sind Hinweise darauf, daß in dieser Branche ein harter Preiskampf mit geringen Spielräumen tobt, den beide Seiten als Gewinner-Verlierer-Spiel ausfechten. Die größere Macht der Nachfrageseite bringt hier die Handelsvertreter in eine schwierige Position.

In der Investitionsgüterbranche scheinen auf den ersten Blick ähnliche Verhältnisse zu herrschen: Kontaktangebote spielen für die Kunden eine untergeordnete Rolle, und die reine Tatsachenäußerung steht beim kommunikativen Selbstbild beider Seiten im Vordergrund. Jedoch könnte dies darauf zurückzuführen sein, daß in dieser Branche „nüchterne“ Techniker dominieren. Dazu kommt auf Seiten der Kunden eine gehörige Portion Vorsicht: Fehlentscheidungen bei Investitionsgütern haben angesichts der großen Summen und der längerfristigen Folgewirkung schwerer wiegende Konsequenzen als in anderen Branchen, wo „Fehl“-Käufe leichter zu korrigieren sind. Für die Handelsvertreter heißt das, daß in dieser Branche Sachkompetenz, die glaubwürdig eingesetzt wird, ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

In der Verbrauchsgüterbranche zeigt das kommunikative Selbstbild der Handelsvertreter mit überdurchschnittlichen Werten auf der Lenkungsebene eine Tendenz zur „schnellen Mark“. Gerade im Bereich leicht substituierbarer Güter, wo die Personen und die Beziehung umso wichtiger werden, ist dies eine latente Gefahr für den Erfolg der Handelsvertreter.

Die übrigen Branchen bewegen sich im Bereich durchschnittlicher Werte.

4.3.3.6 Zusammenfassung

Zusammengefaßt bedeuten diese Ergebnisse für die Kommunikationsstruktur, daß sich „wahlverwandte Geister“ am ehesten verstehen: Die Differenzen zwischen Geschäftspartnern mit gleichen Leitbildern sind tendenziell am geringsten. Treffen dagegen unterschiedlich eingestellte Akteure aufeinander, nehmen die Differenzen zu. Wobei zwischen kooperativ eingestellten Handelsvertretern und kompetitiv bzw. egoistisch eingestellten Kunden die größte Diskrepanz herrscht. Je größer die Diskrepanz, desto größer die Wahrscheinlichkeit von Störungen der Kommunikation. Und Störungen der Kommunikation beeinträchtigen ganz wesentlich die face-to-face-Interaktion, von deren

Gelingen der Erfolg des Handelsvertreters, aber auch der des Einkäufers abhängt. Auch wenn man vom Einfluß der Leitbilder absieht, weichen Handelsvertreter und Kunden beträchtlich voneinander ab. Der Part, aus der Diskrepanz keine Störungen der Kommunikationsaktion werden zu lassen, fällt in der Regel dem Handelsvertreter zu. Auch unter diesem Aspekt wird kommunikative Kompetenz als eine zentrale Qualifikation der Handelsvertreter deutlich.

Für den Handelsvertreter gibt es keine „leichten“ Branchen, aber eine besonders problematische: die Nahrungs- und Genußmittelbranche mit ihrem harten Preiskampf, der von den Nachfragern - vielleicht in kurzsichtiger Weise - geführt wird. In der Investitionsgüterbranche ist Sachkompetenz besonders wichtig. Und in der Verbrauchsgüterbranche herrscht bei einer Reihe von Handelsvertretern die Tendenz, um der „schnellen Mark“ willen die Beziehungspflege zu vernachlässigen.

4.4 Macht

Dem Begriff „Macht“ versuchen sehr viele Definitionen gerecht zu werden. Die kürzeste Definition stammt von Rosabeth M. Kanter: „Macht ist die Fähigkeit zu handeln“ (Neuberger, 1987, s.184). Das deutsche Wort „Macht“ stammt nicht von „machen“ ab, sondern von „mögen“, wobei „mögen“ im Sinne von „vermögen“, d.h. des Könnens und Imstandeseins verstanden wird. (Neuberger, 1987, S.185) Macht bedeutet also eine Potenz, die Fähigkeit, etwas in Gang zu bringen. Eine häufig zitierte Definition der Macht geht auf den Soziologen Max Weber zurück:

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance ruht.“ (Neuberger, 1987, S. 185)

Weber geht von einem interpersonalen Machtverständnis aus, d.h. Macht vollzieht sich im zwischenmenschlichen Bereich. Auch wenn Macht als soziale Beziehung definiert und im Handeln der Menschen verwirklicht wird, stützt sie sich auf reale Fundamente, die sog. Machtgrundlagen. French & Raven (1959) haben eine Typologie dieser Machtgrundlagen geschaffen. Macht ist begründet auf:

1. Belohnung, d.h. es werden positiv bewertete Konsequenzen vermittelt oder auch vorenthalten.
2. Bestrafung, d.h. es werden negativ bewertete Konsequenzen verhängt.
3. Legitimität, d.h. Macht leitet sich aus gesetzten oder auch akzeptierten Normen und Werten ab.
4. Identifikation, d.h. es wird ein Modell nachgeahmt.

5. Expertentum, d.h. die Macht speist sich aus der Sachkenntnis in einer Problem- oder Aufgabensituation
6. Information, d.h. die Macht besteht im Zugang und in der Kontrolle von Informationen bzw. Informationskanälen.

Wir haben nun untersucht, inwieweit Macht im Verhältnis von Handelsvertreter und Kunde eine Rolle spielt. Dazu wurde unterschieden in die Wahrnehmung der Macht und in eingesetzte Machttaktiken in der Geschäftsbeziehung.

4.4.1 Wahrgenommene Macht

In Kapitel 4.2 zeigten sich in der Wahrnehmung der Beziehung auch deutliche Unterschiede in der Polarität „Fügsamkeit - Mächtigkeit“. Dies soll nun in Bezug auf den Machtaspekt visualisiert werden (Abb. 30).

Im Selbstbild erleben sich die Kunden mächtiger als die Handelsvertreter. Dieses Ergebnis läßt sich als Beleg für ein bei den Handelsvertretern vorhandenes Minderwertigkeitsgefühl deuten (vgl. Nerdinger et al., 1990): In der Beurteilung der eigenen Person erleben sich Handelsvertreter weniger mächtig als der Kunde. Dieser ist also im Besitz eines ausgeprägteren Selbstbewußtseins, er ist sich seiner „Mächtigkeit“ durchaus bewußt.

Im Fremdbild wird diese unterschiedliche Einstufung der erlebten Mächtigkeit bestätigt: Der Kunde wird aus der Sicht der Handelsvertreter mächtiger erlebt, der Handelsvertreter hingegen erscheint aus der Sicht des Kunden weniger mächtig.

Die Machtgrundlagen der Handelsvertreter - also besonders Belohnung, sowie Expertentum und Informationen - wären also in Hinblick auf diese Ergebnisse neu zu überprüfen: Wie können Handelsvertreter Kunden effektiver belohnen resp. bestrafen? Wie können die Handelsvertreter ihr Expertentum und ihre Kontrolle von Informationen dem Kunden gegenüber effizienter einsetzen?

Abbildung 31 zeigt die Macht aus der Sicht der Handelsvertreter in Abhängigkeit von der Leitbildtypologie. Im Selbstbild zeigen sich keine Unterschiede in Abhängigkeit vom Leitbild, im Fremdbild ist jedoch sehr deutlich zu erkennen, daß in Abhängigkeit von einem egoistischen Leitbild der Kunde mächtiger wahrgenommen wird. Im Sinne des psychologischen Mechanismus „Projektion“ nimmt man von einer egoistischen Perspektive aus die „Mächtigkeit“ des Kunden weitaus stärker wahr, als diese sich womöglich darstellt. Somit werden in Abhängigkeit von einem solchen Leitbild Ängste erzeugt, die wiederum zu Handlungsunfähigkeit führen können.

Bei den Kunden zeigen sich in Abhängigkeit von den Leitbildern in Abbildung 32 ebenfalls wenig Unterschiede im Selbstbild, im Fremdbild zieht jedoch das egoistische Leitbild

Macht aus der Sicht von Handelsvertreter und Kunde

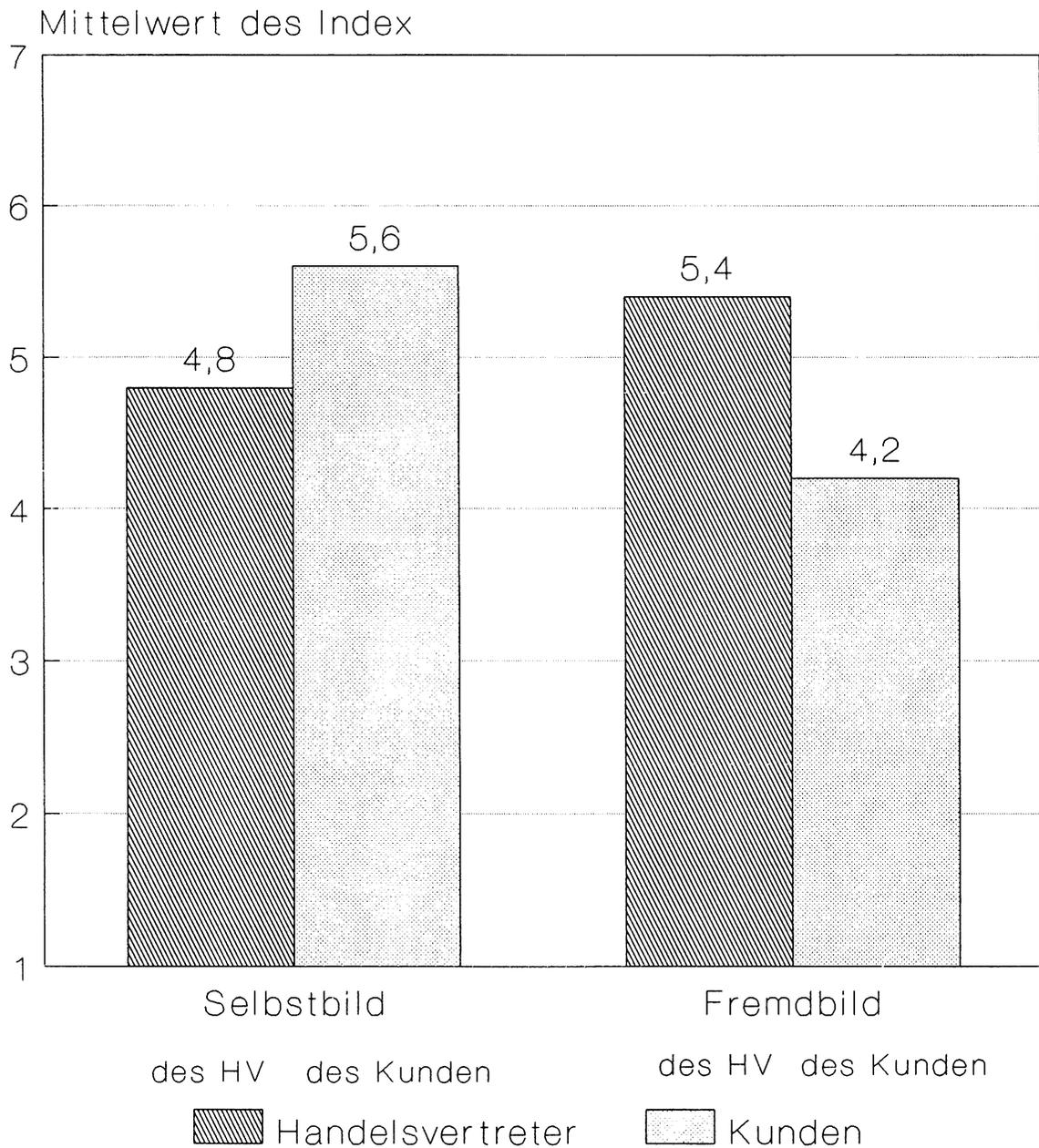


Abb. 30: Macht aus der Sicht von Handelsvertreter und Kunde

Macht aus der Sicht des Handelsvertreters

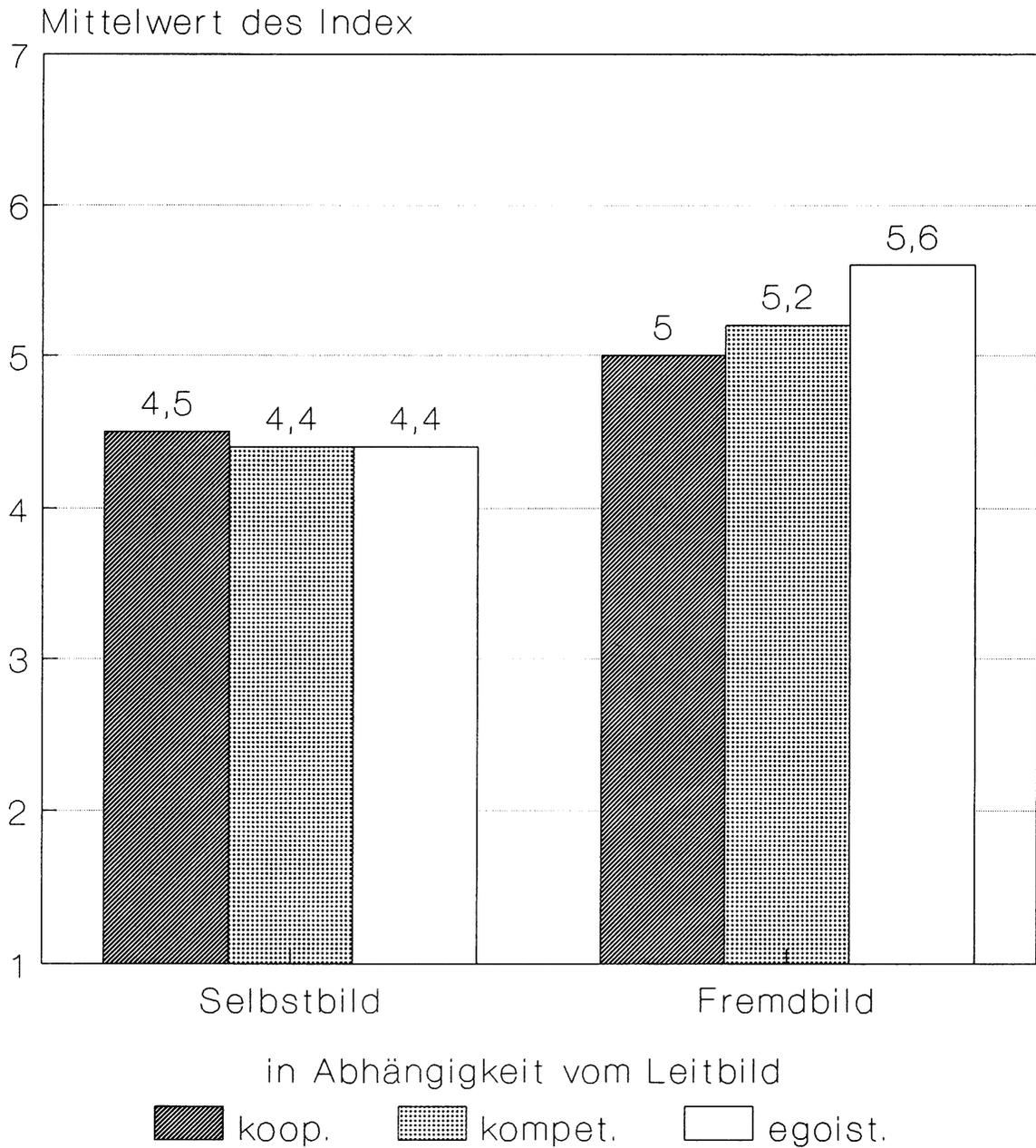


Abb. 31: Macht aus der Sicht des Handelsvertreters in Abhängigkeit vom Leitbild

Macht aus der Sicht des Kunden

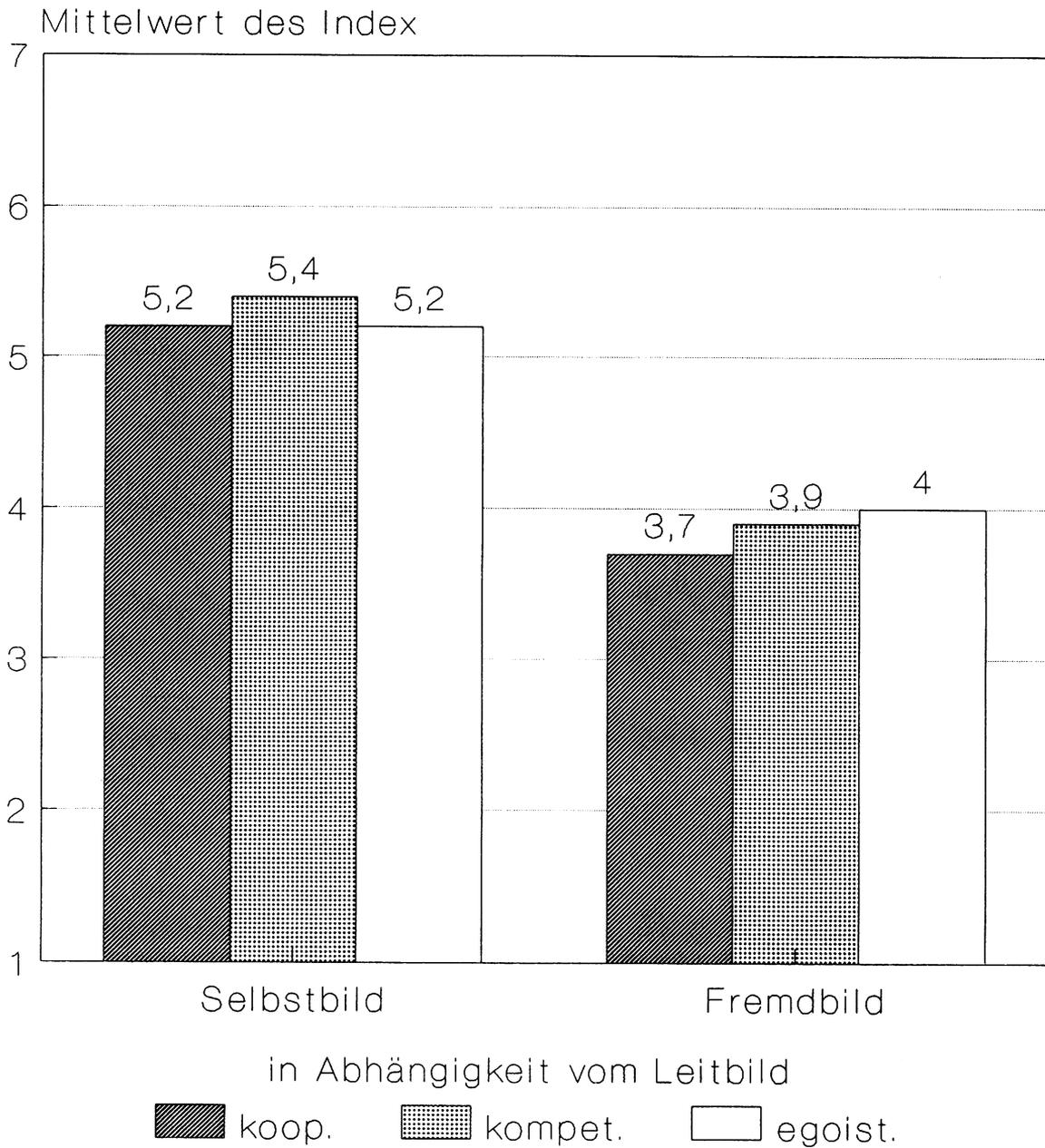


Abb. 32: Macht aus der Sicht des Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

auch eine verstärkte Wahrnehmung der Mächtigkeit des anderen - des Handelsvertreters - nach sich. Kunden mit einem solchen Leitbild neigen offensichtlich dazu, die Realität verzerrt wahrzunehmen, d.h. den Handelsvertreter und seine Machtgrundlagen zu überschätzen.

4.4.2 Machttaktiken in der Geschäftsbeziehung

4.4.2.1 Operationalisierung

Die Operationalisierung der Machttaktiken geht auf eine Studie von Falbo (1977) zurück, der Studenten danach fragte, was sie tun würden, um angestrebte Ziele gegen den Widerstand anderer zu erreichen. Daraus ergaben sich 16 Einflußstrategien (Falbo, 1977, S. 540):

Strategie	Definition	Beispiel
Bestimmtheit	Mit Nachdruck das eigene Vorgehen vertreten.	Ich gebe meine Wünsche laut und deutlich bekannt.
Verhandlung	Ausdrückliche Zusage, ein Entgegenkommen zu erwidern und andere zweiseitige Gegengeschäfte zu machen.	Ich sage ihr, daß ich etwas für sie tun werde, wenn sie was für mich tut.
Kompromiß	Sowohl der Handelnde wie der Adressat geben einige ihrer Ziele auf, um andere zu erreichen.	Wenn Uneinigkeit besteht, kommen wir in der Mehrzahl der Fälle zu einem Kompromiß.
Täuschung	Versuche, dem Adressaten durch Schmeicheleien oder Lügen Zustimmung abzuluchsen.	Ich erreiche mein Ziel, indem ich mir den Mund fusselig rede und manchmal mit Notlügen arbeite.
Emotion (Handelnder)	Der Handelnde ändert seinen Gesichtsausdruck.	Ich mache ein liebes Gesicht. Ich versuche ernst dreinzuschauen.
Emotion (Adressat)	Der Handelnde versucht, die Emotionen des Adressaten zu ändern.	Ich versuche, ihn in gute Stimmung zu bringen.

Ausweichen	Tun was man will und dabei der Person aus dem Weg gehen, die es mißbilligen würde.	Während der Arbeit lese ich Romane, wobei ich's so eingerichtet habe, daß mich der Boss nicht sieht.
Sachkenntnis	Den Anspruch erheben, in bezug auf Wissen und Geschick überlegen zu sein.	Ich sage ihnen, daß ich von diesen Sachen viel verstehe.
Fait accompli	Ganz offen tun, was man will, ohne dem Adressaten aus dem Weg zu gehen.	Ich mache einfach, was ich will.
Andeutungen	Nicht offen sagen, was man will; indirekte Einflußversuche.	Ich mache Andeutungen. Ich bringe mit Feingefühl ein Thema zur Sprache.
Ausdauer	In seinen Einflußversuchen fortfahren oder sein Argument wiederholen.	Ich wiederhole meinen Standpunkt. Kein Widerstand kann mich aufhalten.
Überzeugung	Überreden, überzeugen, beschwatzen.	Ich setze mich durch, indem ich andere überzeuge, daß meine Richtung stimmt.
Vernunft	Einsatz von Vernunft oder rationaler Argumentation.	Ich argumentiere logisch. Ich nenne alle Gründe, die für meinen Plan sprechen.
Einfache Feststellung	Eine Tatsachen-Feststellung seiner eigenen Wünsche, ohne stützende Belege oder Drohungen.	Ich sage ihm einfach, was ich will.
Gedankenmanipulation	Den Adressaten glauben machen, daß es seine eigene Idee ist, die der andere verfolgt	Ich setze mich gewöhnlich durch, indem ich dem anderen das Gefühl gebe, es sei seine eigene Idee.
Drohung	Negative Konsequenzen ankündigen, wenn der eigene Plan nicht akzeptiert wird.	Ich sage ihm, daß ich nie wieder mit ihm reden werde, wenn er nicht macht, was ich will.

Aus diesen Einflußtaktiken wurden 12 Items konstruiert, die sich auf die Interaktion zwischen Handelsvertreter und Kunde beziehen (Skala von 1 - 5; 1 = nie; 5 = sehr häufig):

In Geschäftsverhandlungen kann man ja auf verschiedene Weise argumentieren. Wenn Sie mit einem Kunden verhandeln, wie häufig argumentieren Sie in der folgenden Weise?

Ich sage dem Kunden klipp und klar, was ich will.

Ich mache dem Kunden Zugeständnisse, wenn er mir auch entgegenkommt.

Wenn Uneinigkeit besteht, suche ich einen Kompromiß.

Ich lege meine Karten nicht offen auf den Tisch.

Ich bemühe mich um ein angenehmes Gesprächsklima.

Ich versuche, den Kunden durch meine Sachkenntnis zu überzeugen.

Durch die Blume gebe ich dem Kunden zu verstehen, daß ich auf ihn nicht angewiesen bin.

Ich wiederhole hartnäckig meinen Standpunkt.

Ich versuche den Kunden zu überzeugen, daß meine Meinung stimmt.

Ich argumentiere logisch.

Ich gebe dem Kunden das Gefühl, meine Ideen seien seine eigenen.

Ich sage dem Kunden, daß ich nie wieder mit ihm verhandeln werde, wenn er meine Konditionen nicht akzeptiert.

In einer Faktorenanalyse kristallisierten sich zwei Machttaktiken heraus: Harte und weiche Taktiken.

Harte Taktiken sind:

Ich sage dem Kunden klipp und klar, was ich will.

Ich sage dem Kunden, daß ich nie wieder mit ihm verhandeln werde, wenn er meine Konditionen nicht akzeptiert.

Ich lege meine Karten nicht offen auf den Tisch.

Ich versuche den Kunden zu überzeugen, daß meine Meinung stimmt.

Ich argumentiere logisch.

Ich wiederhole hartnäckig meinen Standpunkt.

Als weiche Taktiken gelten:

Ich mache dem Kunden Zugeständnisse, wenn er mir auch entgegenkommt.

Wenn Uneinigkeit besteht, suche ich einen Kompromiß.

Ich bemühe mich um ein angenehmes Gesprächsklima.

Ich versuche, den Kunden durch meine Sachkenntnis zu überzeugen.

Durch die Blume gebe ich dem Kunden zu verstehen, daß ich auf ihn nicht angewiesen bin.

Ich gebe dem Kunden das Gefühl, meine Ideen seien seine eigenen.

4.4.2.2 Ergebnisse

Welche Taktiken bevorzugen nun Handelsvertreter, welche Taktiken benutzen vorzugsweise die Kunden? Abbildung 33 zeigt zum einen, daß weiche Machttaktiken - Bereitschaft für Zugeständnisse, Kompromißsuche und Bemühungen, zu überzeugen - von beiden Geschäftspartnern bevorzugt werden, während harte Taktiken wie Hartnäckigkeit und Druck, aber auch rationale Strategien weniger populär sind. Möglicherweise spielt hier auch eine soziale Norm mit, wonach man sich selbst lieber als altruistisch und diplomatisch, d.h. „um den anderen bemüht“ darstellt. Zum andern aber neigen die Handelsvertreter noch mehr zu weichen Machttaktiken in der Geschäftsbeziehung, d. h. sie versuchen den Kunden zu überzeugen und neigen zum Kompromiß.

Bei den Kunden zeigen sich auch in diesem Punkte Unterschiede in Abhängigkeit von der Branche: Besonders die Kunden in der Nahrungsmittelbranche neigen zu harten Machttaktiken (vgl. Abb. 34).

Unterschiede in Abhängigkeit vom Leitbild (vgl. Abb. 35) sind zwar nicht bei den Handelsvertretern anzutreffen, wohl aber bei den Kunden: Besonders Kunden mit einem egoistischen Leitbild neigen zu harten Machttaktiken, während die Kunden mit einem kooperativen Leitbild am wenigsten hart taktieren. Genau umgekehrt ist es bei den weichen Taktiken: Kunden mit einem kooperativen Leitbild benutzen diese Taktik am meisten. Für Handelsvertreter ist es also wichtig, herauszufinden, welchem Leitbild der jeweilige Kunde angehört, denn somit kann dann die jeweilige Taktik modifiziert werden.

Machttaktiken in der Geschäftsbeziehung

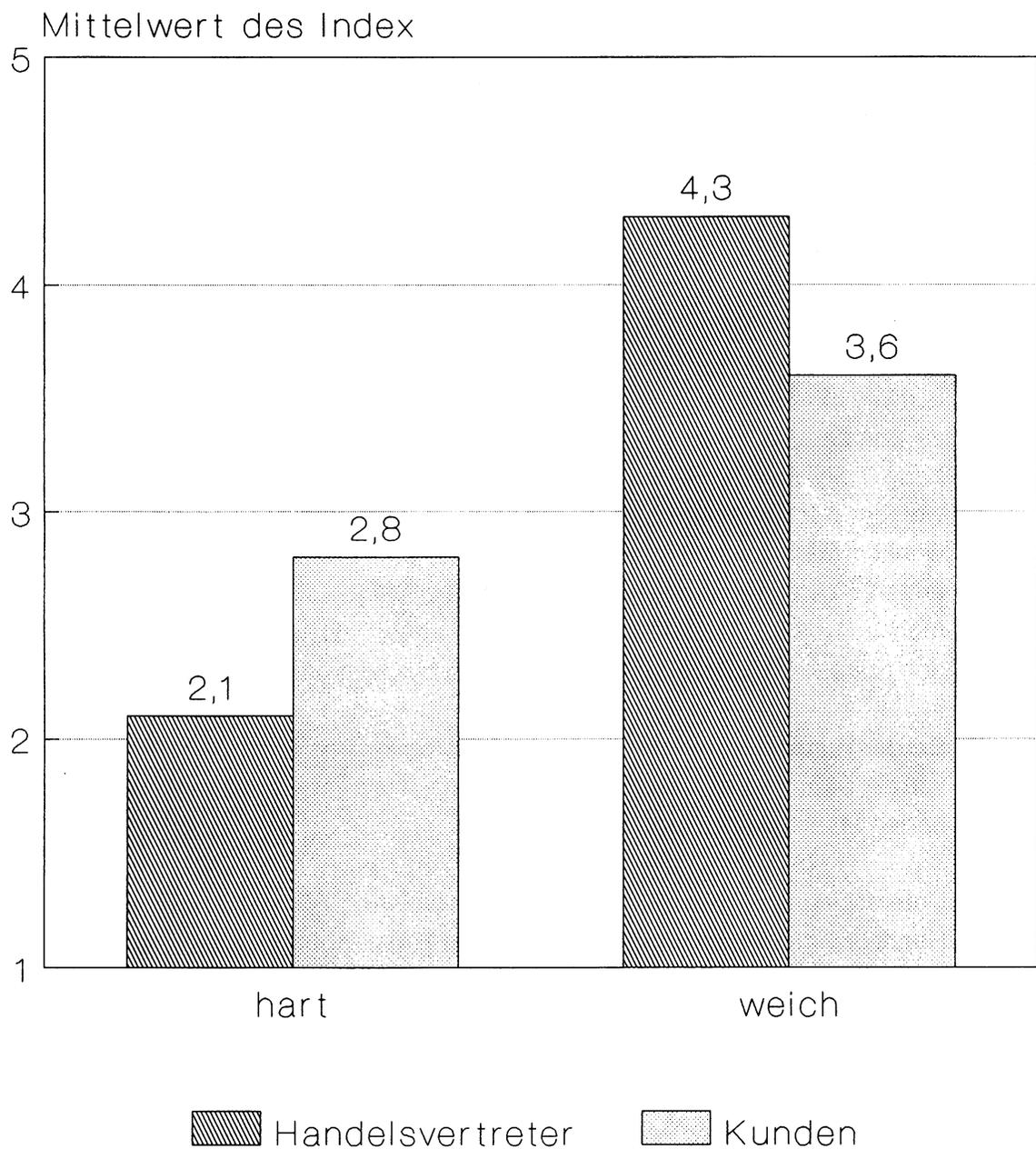


Abb. 33: Machttaktiken von Handelsvertreter und Kunde

Harte Machttaktiken Handelsvertreter und Kunden

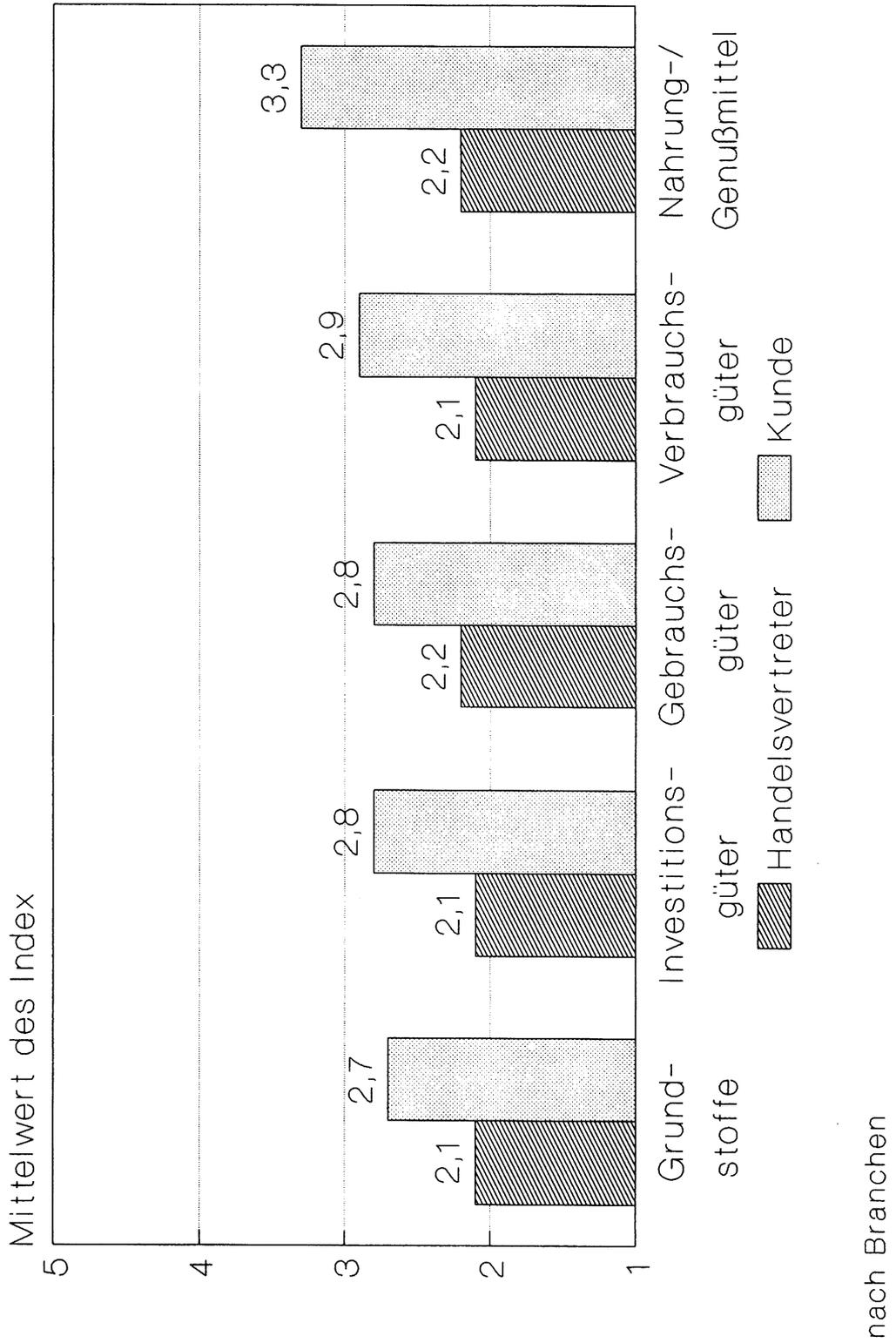


Abb. 34: Harte Machttaktiken von Handelsvertretern und Kunden in verschiedenen Branchen

Harte und weiche Machttaktiken bei Kunden

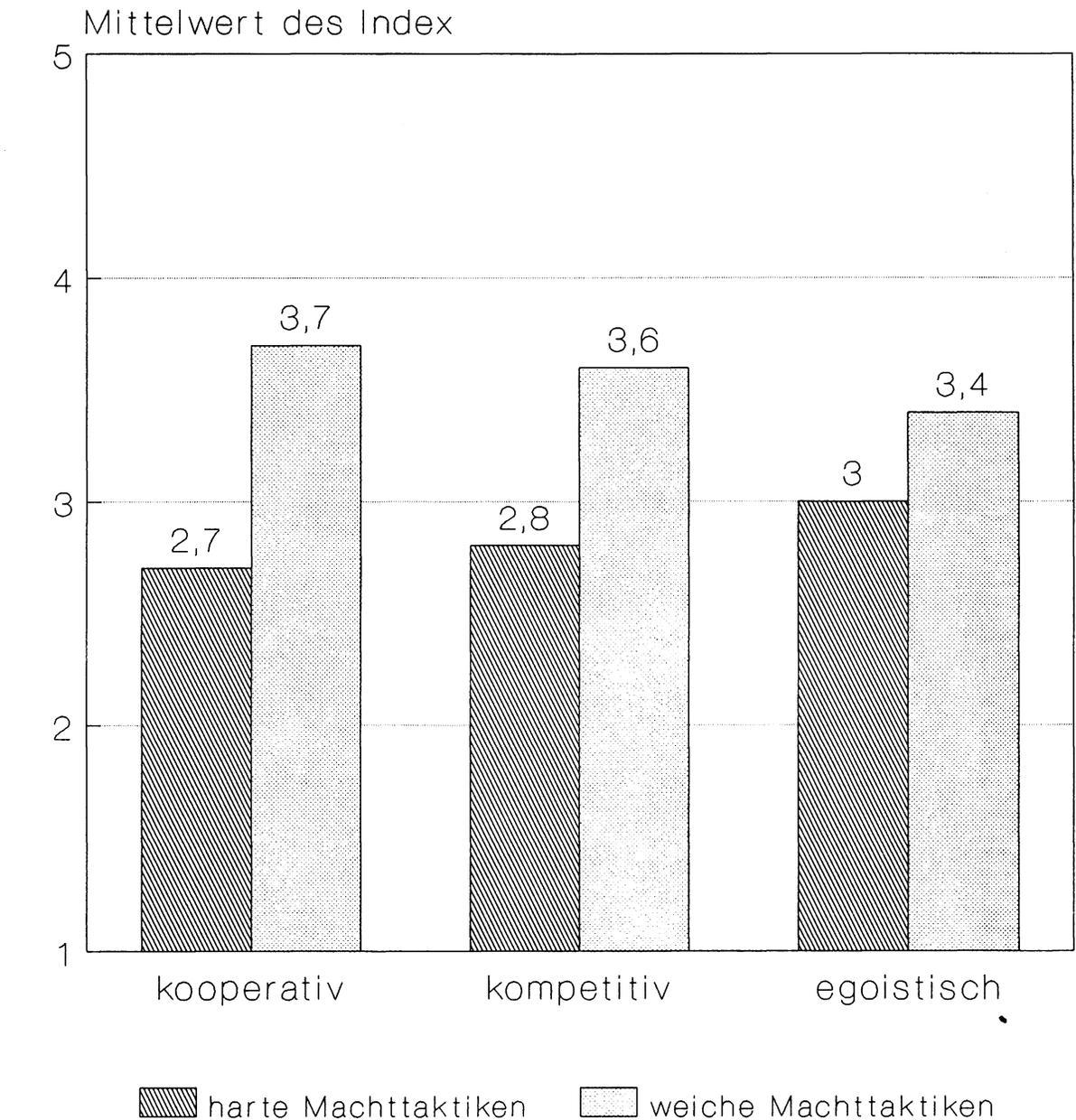


Abb. 35: Machttaktiken von Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

4.4.3 Zusammenfassung

In der jeweils wahrgenommenen Macht des Partners zeigen sich deutliche Unterschiede: Der Handelsvertreter erlebt sich als weniger mächtig als der Kunde, den Kunden jedoch als mächtig. Kunden hingegen nehmen sich selber als mächtiger wahr und erleben den Handelsvertreter als eher „fügsam“.

Ein egoistisches Leitbild zieht bei Handelsvertretern und Kunden eine verzerrte Wahrnehmung nach sich: Der andere wird stets als übermächtig erlebt. Handelsvertreter bevorzugen im Umgang mit den Kunden noch stärker als diese „weiche“ Machttaktiken, d.h. sie sind auf der Suche nach Kompromissen und möchten den Geschäftspartner lieber überzeugen als unter Druck setzen. Insgesamt wenden die Kunden in einem etwas größeren Maß als die Handelsvertreter harte Machttaktiken an. Dies variiert in Abhängigkeit vom Leitbild und von der Branche. Besonders Kunden mit kompetitivem und egoistischem Leitbild neigen zu harten Machttaktiken. Ganz besonders hart treten die Kunden in einer bestimmten Branche auf, nämlich in der Nahrungsmittel- und Genußmittelbranche.

4.5 Konfliktstile

Konflikte bleiben auch in der harmonischsten und erfolgreichsten Geschäftsbeziehung nicht aus. Sie stellen nolens volens einen zentralen Aspekt der Interaktion zwischen Handelsvertretern und Kunden dar. Von entscheidender Bedeutung ist es daher, **wie** sie ausgetragen und bewältigt werden.

Ein Ziel der Untersuchung ist es, Konflikte zwischen den Geschäftspartnern möglichst verhaltensnah zu erfassen. Einige grundsätzliche Überlegungen zu Wesen und Arten von Konflikten führen zu einem Modell der Konfliktstile, mit dessen Hilfe sich das Konfliktverhalten der Geschäftspartner erfassen läßt.

4.5.1 Konfliktarten

In der Literatur besteht der gemeinsame Nenner aller Konfliktdefinitionen darin, daß sie eine formale Aussage über Beziehungsmuster machen:

„Von Konflikt soll dann und nur dann gesprochen werden, wenn mindestens zwei Inhalte oder Elemente in einer Beziehung stehen, die durch gleichzeitige Gegensätzlichkeit und/oder Unverträglichkeit gekennzeichnet ist“ (Berkel, 1980,S.55)

Konflikt bezeichnet also die Relation, d.h. die Beziehung zwischen Elementen, die in einen Gegensatz zueinandergeraten sind. Man unterscheidet **intrapersonale** Konflikte, d.h. der Konflikt liegt in der Person und **interpersonale** Konflikte, d.h. der Konflikt ist zwischen verschiedenen Personen angesiedelt.

Grundsätzlich gibt es zwei Konfliktformen: Inhalts- und Beziehungskonflikte. Ein **Inhaltskonflikt** entsteht dann, wenn Sachprobleme unterschiedlich beurteilt werden. Der Konflikt beruht auf unterschiedlichen Interessen und Zielen der Beteiligten.

Allerdings verbirgt sich oftmals hinter dem Inhaltskonflikt der **Beziehungskonflikt**, bei dem Schwierigkeiten im zwischen-menschlichen Umgang die Ursache sind. Oftmals werden nur Sachprobleme gesehen, obgleich diese nur vorgeschoben sind. In Wirklichkeit handelt es sich um versteckte Beziehungsprobleme. Konflikte auf der Beziehungsebene sind schwieriger zu lösen als die Sachkonflikte, weil sie überwiegend emotional bedingt sind. Voraussetzung zur Klärung von Beziehungskonflikten ist, daß offen über sie geredet werden kann.

Konflikte zeichnen sich durch eine grundsätzliche Ambivalenz aus: Das bedeutet, daß ein Konflikt durch die Art und Weise, wie mit ihm umgegangen wird, negative Auswirkungen haben kann; der Konflikt kann aber in manchen Fällen auch eine positive Wirkung zeigen, indem er Dinge bereinigt und klarstellt, die lange Zeit im Verborgenen lagen. Dann wird er regelrecht als „Befreiung“ erlebt. In der Psychologie geht man davon aus, daß Konflikte eine ganz normale Erscheinung im Alltag sind. Sie können eine nützliche Funktion haben, die darin besteht, daß sie zu Veränderungen und neuen Lösungen stimulieren. Die ungünstigen Folgen eines Konfliktes sind somit nicht im Auftreten des Konfliktes zu sehen, sondern vielmehr in der Art und Weise, wie die Betroffenen damit umgehen (Nolting, 1984).

4.5.2 Konfliktlösung und Konfliktstile

Diese Ambivalenz des Konflikts zeigt sich in den verschiedenen Lösungsformen:

- im Falle der **Konfliktvermeidung** werden vorhandene Konflikte geleugnet und „unter den Teppich gekehrt“. Man begegnet sich mit angespannter und vordergründlicher Freundlichkeit, ohne die Interessensgegensätze offenzulegen.
- die **autoritäre** Konfliktlösung arbeitet mit Überrumpelung und Überreden der anderen Seite. Sie schafft „Fait accomplis“ d.h. vollendete Tatsachen.
- beim **Kompromiß** werden für beide Seiten Abstriche erzielt. Mitunter führt dies dann dazu, daß beide Seiten mit der Lösung unzufrieden sind.
- beim **Konsens** hingegen bemühen sich beide Seiten um eine gründliche Untersuchung der Konfliktursachen. Es werden die unterschiedlichen Standpunkte sorgfältig abgewogen mit dem Ziel, daß alle Beteiligten mit der Lösung einverstanden sind.

Konflikt und Konfliktlösung als Formen der Interaktion hat Morton Deutsch (1949) untersucht. Er suchte nach den Bedingungen und Auswirkungen kooperativer und konkurrierender Prozesse für das Entstehen, den Verlauf und die Lösung menschlicher Konflikte. Die wichtigsten Ergebnisse über die Folgen von Kooperation und Konkurrenz hat Deutsch auf vier Dimensionen - Kommunikation, Wahrnehmung, Einstellung und Aufgabenorientierung - gruppiert (Berkel, 1984; S.175):

Kommunikation:

Die Kommunikation ist in der kooperativen Situation offen, aufrichtig und bezieht relevante Informationen ein, in der konkurrierenden Situation verschlossen und irreführend. Überzeugung und Diskussion machen Drohung und Zwang Platz.

Wahrnehmung:

In der kooperativen Situation wächst das Empfinden für Ähnlichkeiten und gemeinsame Interessen, in der konkurrierenden werden eher Unterschiede und gegensätzliche Interessen wahrgenommen.

Einstellungen

Die kooperative Situation fördert Wohlwollen, Vertrauen und Freundlichkeit, die konkurrierende fördert die Unterstellung böswilliger Absichten, Mißtrauen und Feindseligkeit.

Aufgabenorientierung

In der kooperativen Situation wird die Interaktion durch den gemeinsamen Aufgabenbezug gesteuert, in der konkurrierenden durch die Versuche aller, das eigene Ziel auf Kosten der anderen zu erreichen.

Für die Konfliktlösung wird deutlich, daß eine konkurrierende, kompetitive und egoistische Einstellung eine ungünstige Bedingung für eine optimale Konfliktlösung darstellt. Sie bewirkt, daß Kommunikation, Wahrnehmung und Einstellungen verzerrt sind, d.h. vorzugsweise werden die Gegensätze der Interessen und Ziele wahrgenommen, Mißtrauen und Feindseligkeiten dominieren. Dies schlägt sich dann auch im Verhalten nieder, wobei jeder einzelne nach seinem Vorteil strebt.

Soziales Verhalten ist grundsätzlich in einem zweidimensionalen Raum abbildbar. Blake & Mouton (1968) haben im Rahmen ihres GRID-Modells zur Klassifizierung von Führungsstilen fünf Ausprägungen der beiden Dimensionen „Orientierung am Menschen“ und „Orientierung an Ergebnissen“ postuliert. Diese Basisprämissen machen sich auch in Konflikten bemerkbar, d.h. je nach Orientierung werden andere Konfliktstile eingesetzt. Konfliktstile sind

einstellungsbedingte Grundmuster des Verhaltens in Konflikten. Jeder Mensch bevorzugt einen dieser Stile. Durch Training kann eine gewisse Flexibilisierung erreicht werden. Das heißt, man kann andere Konfliktstile, die „einem nicht so liegen“, je nach Situation und Partner taktisch variabel einsetzen. Im Rahmen ihres zweidimensionalen Verhaltensgitters nennen Blake & Mouton fünf Konfliktstile:

1. Avoiding, d.h. sich zurückziehen, vermeiden, keine Position beziehen
2. Compromising, d.h. Kompromisse anstreben, auf jeder Seite Abstriche machen
3. Accomodating, d.h. Anpassen, glätten, Harmonie suchen
4. Competing, d.h. Konkurrieren, sich durchsetzen auf Kosten der anderen Seite, gewinnen wollen
5. Collaborating, d.h. Kooperieren, Meinungsverschiedenheiten offenlegen, problemlösend vorgehen

In Abbildung 36 ist idealtypisch dieses Modell auf den beiden Dimensionen - Betonung der Beziehung versus Betonung der persönlichen Ziele - dargestellt. Daraus ergeben sich die fünf folgenden Konfliktstile:

- Rückzug: Dieser Konfliktstil besteht in der minimalen Betonung sowohl persönlicher Ziele als auch der Beziehung
- Glätten: Dieser Konfliktstil besteht in der maximalen Betonung der Beziehung und der minimalen Betonung der persönlichen Ziele
- Konfrontation: Dieser Konfliktstil betont sowohl die persönlichen Ziele wie auch die Beziehung maximal.
- Erzwingen: Dieser Konfliktstil betont stark die persönlichen Interessen bei gleichzeitiger minimaler Betonung der Beziehung
- Kompromiß: Dieser Konfliktstil betont sowohl die persönlichen Ziele als auch die Beziehung in einem mittleren Maß

Glätten, Erzwingen und Kompromiß kann man als eher „weiche“ Konfliktstile bezeichnen, Konfrontation und Erzwingen als eher „harte“ Konfliktstile.

STILE DES KONFLIKTMANAGEMENTS

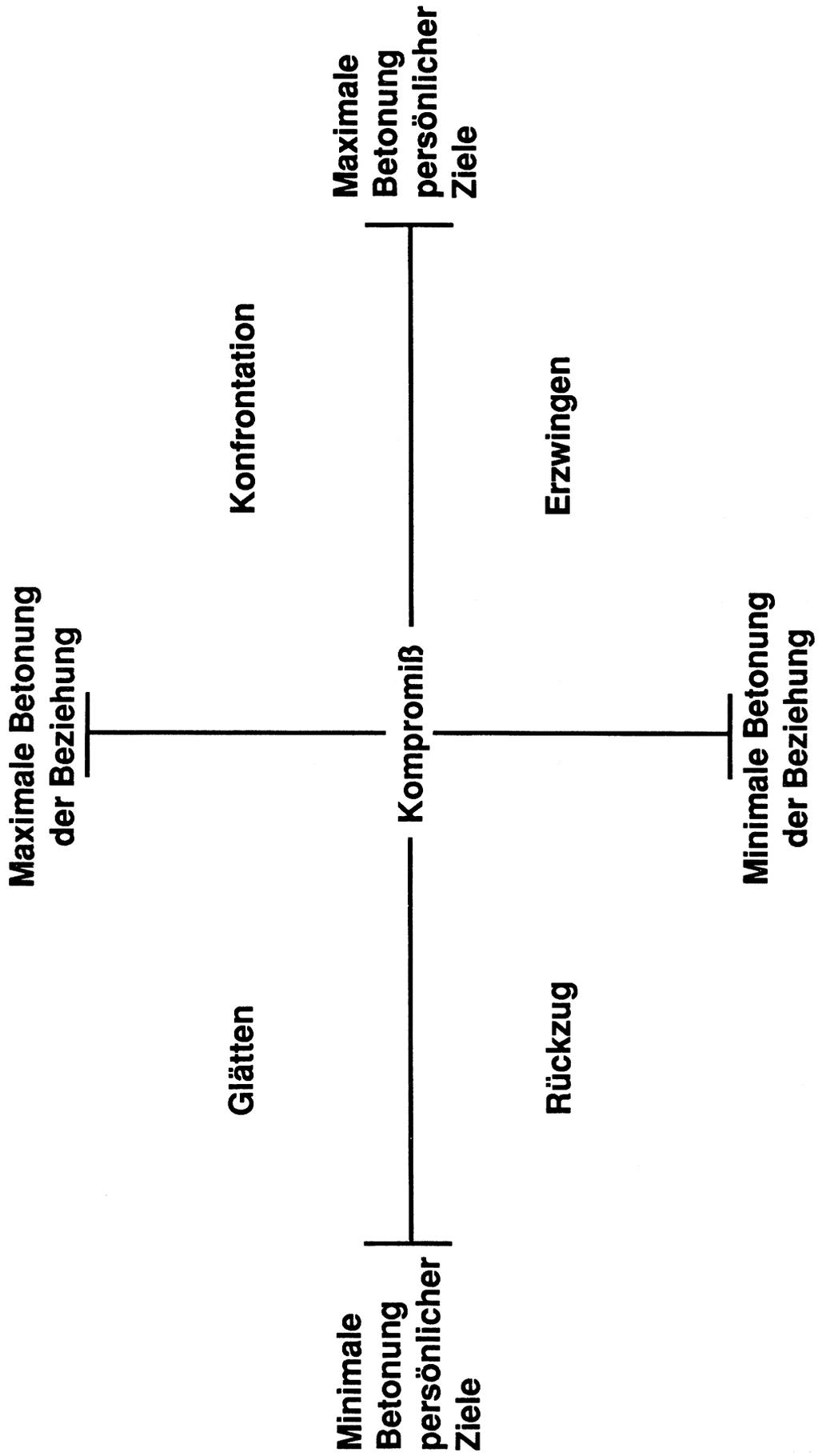


Abb. 36: Stile des Konfliktmanagements

4.5.3 Operationalisierung

Bezogen auf die Situation zwischen Handelsvertretern und Kunden wurden die fünf Konfliktstile nach Renwick (Berkel, 1980, S. 16) wie folgt operationalisiert:

Wenn Sie in einer schwierigen Verhandlungssituation mit einem Kunden sind, wie verhalten Sie sich dann?

Ich unterlasse das Argumentieren und versuche, mich nicht in Meinungsverschiedenheiten verwickeln zu lassen.

Ich spiele die Differenzen herunter und betone gemeinsame Interessen.

Ich suche nach einer mittleren Position und einem Kompromiß.

Ich setze die Macht meiner Position und mein Wissen ein, um zu erreichen, daß mein Standpunkt akzeptiert wird.

Ich lege das Problem offen dar und behalte es bis zur Lösung bei, selbst wenn es dabei zu schmerzlichen Gefühlen kommt.

4.5.4 Ergebnisse

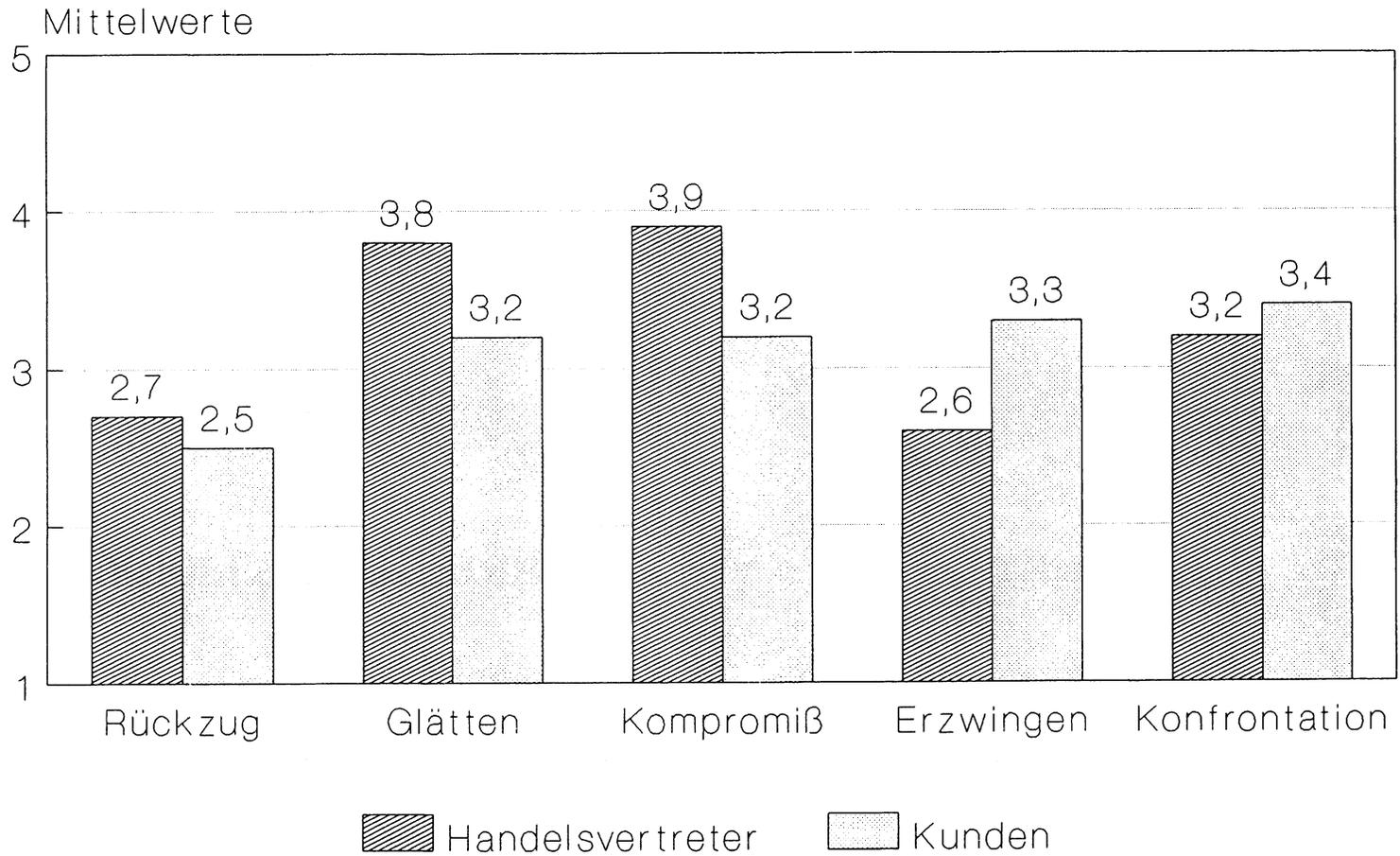
Die Ergebnisse zum Konfliktverhalten zeigen zum Teil krasse Unterschiede zwischen den Geschäftspartnern. Ein Vergleich der Mittelwerte von Handelsvertretern und Kunden bei den Konfliktstilen offenbart nur in einem Konfliktstil - Rückzug - keinen gravierenden Unterschied. Besonders groß ist der Unterschied beim Erzwingen: Zu dieser Maßnahme neigen die Kunden in einem sehr viel häufigerem Ausmaß als die Handelsvertreter. (Abb. 37).

Abbildung 38 zeigt noch einmal im Überblick, wie sich Kunde und Handelsvertreter in ihrer Art und Weise, mit Konflikten umzugehen, unterscheiden (wohlgemerkt in der Eigenbeurteilung): Kunden neigen eher dazu, den Konflikt durch Konfrontation und Erzwingen lösen zu wollen, während Handelsvertreter eher zur Harmonie neigen. Sie ziehen sich im Konfliktfall zurück oder wollen den Konflikt friedlich beilegen. Auch hier könnte man wieder auf die in Kap. 4.2 eingeführte Ehemetapher zurückgreifen: Handelsvertreter spielen auch im Konfliktfall in der Beziehung zum Kunden den weiblichen Part: Sie neigen eher zur sanften Konfliktlösung, während der Kunde in einer typischen Männerrolle verharret und eher „brachiale“ Konfliktlösungsstile einsetzt.

Auch in Abhängigkeit von den Leitbildern ergeben sich für Handelsvertreter und Kunden – mit Ausnahme von Konfliktstil 1 (Rückzug) – signifikante Unterschiede.

Abb. 37: Konfliktstile bei Handelsvertretern und Kunden

Konfliktstile bei Handelsvertretern und Kunden



STILE DES KONFLIKTMANAGEMENTS

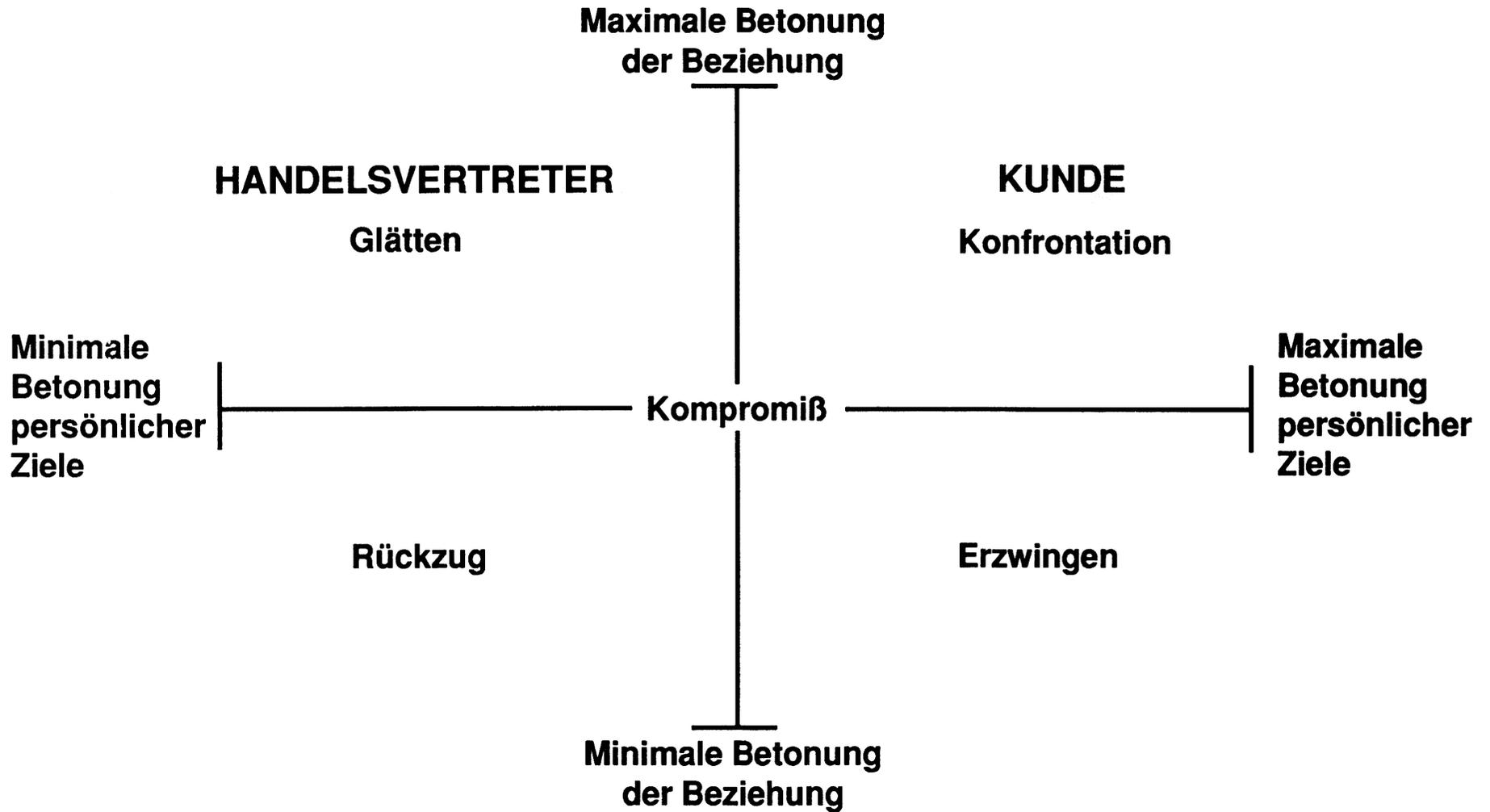


Abb. 38: Stile des Konfliktmanagements bei Handelsvertretern und Kunden

Den Konfliktstil 2 - Glätten - (Abb. 39) wenden Handelsvertreter mit kooperativem Leitbild am häufigsten an, während Kunden mit einem egoistischen Leitbild diese Strategie eher vermeiden. Dasselbe Tendenz gilt auch für den Konfliktstil 3, den Kompromiß: Kunden mit egoistischem Leitbild benutzen diesen Stil der Auseinandersetzung am wenigsten, bei Handelsvertretern hingegen differenziert dieser Stil kaum nach dem Leitbild: Sie neigen stets eher zum Kompromiß, wie Abbildung 40 zeigt.

Nahezu spiegelbildlich zu diesen eher sanften Konfliktstilen ist das Verhältnis bei den „groben“: Konfliktstil 4 - Erzwingen - wird häufiger von den Kunden angewandt und zwar besonders von Kunden mit kompetitivem und egoistischem Leitbild (vgl. Abb. 41). Auch Konfliktstil 5, Konfrontation, wird am häufigsten von Kunden mit kompetitivem und egoistischem Leitbild angewandt (siehe Abb. 42). Kunden und Handelsvertreter mit einem kooperativen Leitbild hingegen neigen beide am wenigsten zu einem solchen Konfliktstil.

Auch diese Ergebnisse unterstreichen, wie bedeutsam es für Handelsvertreter ist, über das Leitbild des Kunden Bescheid zu wissen, da jedes Leitbild unterschiedliche Konfliktstile nachsichzieht, die wiederum die Austragung und Bewältigung von Konflikten mitbestimmen.

4.5.5 Zusammenfassung

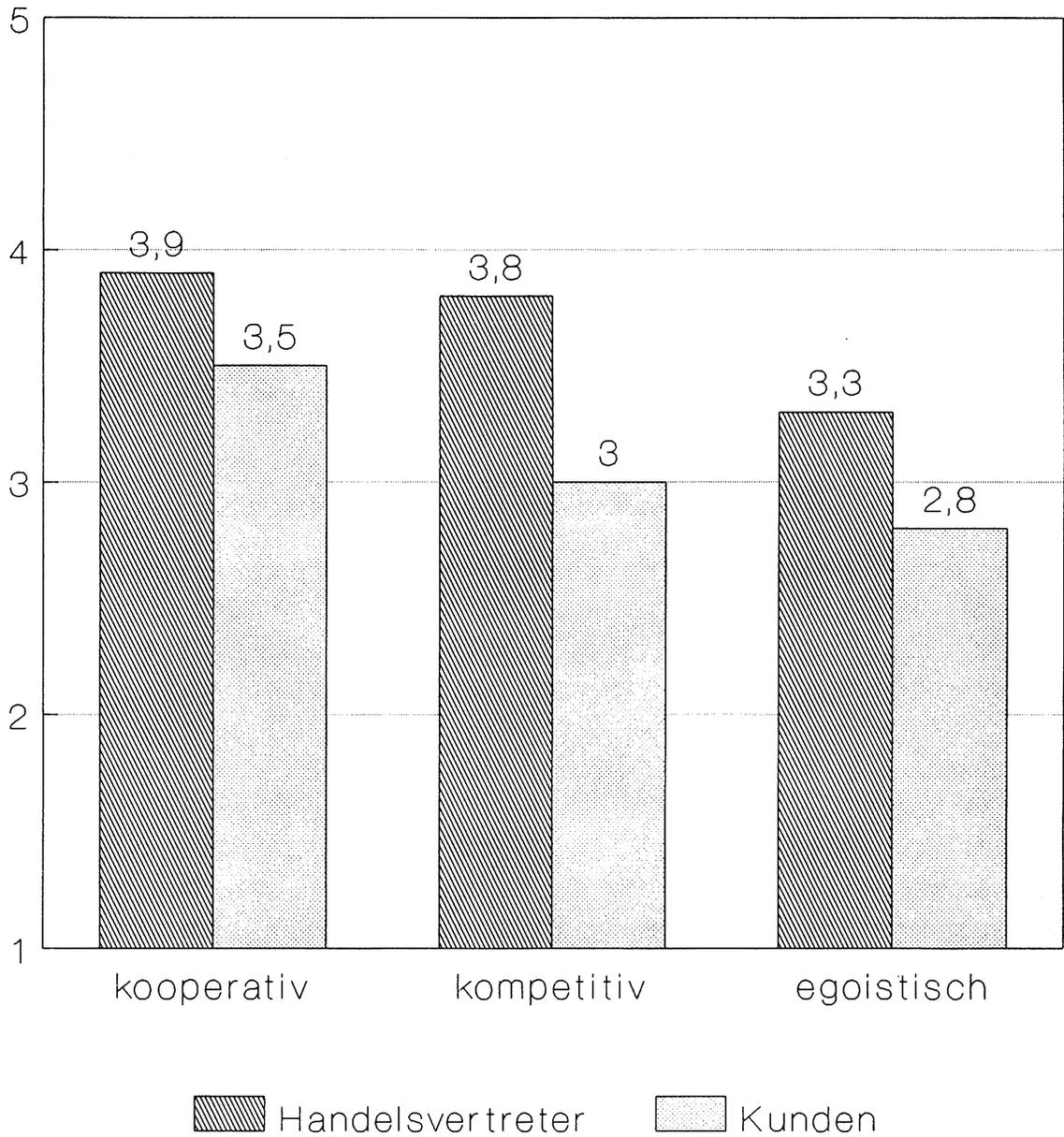
Kunden neigen eher dazu, Konflikte durch Konfrontation und Erzwingen lösen zu wollen, während Handelsvertreter eher zu harmonischen Konfliktstilen neigen. Dieser Unterschied spiegelt sich auch in Abhängigkeit von den Leitbildern wieder, wobei besonders Kunden mit kompetitiven und egoistischen Leitbildern die „harten“ Konfliktstile bevorzugen.

Kunden mit kooperativem Leitbild präferieren dagegen in signifikant weit geringerem Maße die harten Konfliktstile der Konfrontation und des Erzwingens und nähern sich den Werten von Handelsvertretern mit ebenfalls kooperativem Leitbild an. Die Chancen produktiver Konfliktbewältigung zwischen solchen Geschäftspartnern sind daher wesentlich größer. Prallen dagegen Geschäftspartner mit differierenden Leitbildern aufeinander, steigt die Gefahr, daß die erzielten Konfliktlösungen zu einer neuen Belastung der Beziehung führen.

Treffen kooperativ eingestellte Handelsvertreter auf kompetitiv oder egoistisch eingestellte Kunden - was nicht selten der Fall ist - gerät der kooperativ eingestellte Partner im Konfliktfall leicht in die Gefahr, den Kürzeren zu ziehen und eher übervorteilt zu werden. Für den betreffenden Handelsvertreter kann hier im Einzelfall der flexible und dosierte Einsatz auch härterer Konfliktstile von Nutzen sein.

Konfliktstil "Glätten" bei HV und Kunden

Mittelwerte



nach Leitbildern

Abb. 39: Konfliktstil "Glätten" bei Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Konfliktstil "Kompromiß" bei Handelsvertretern und Kunden

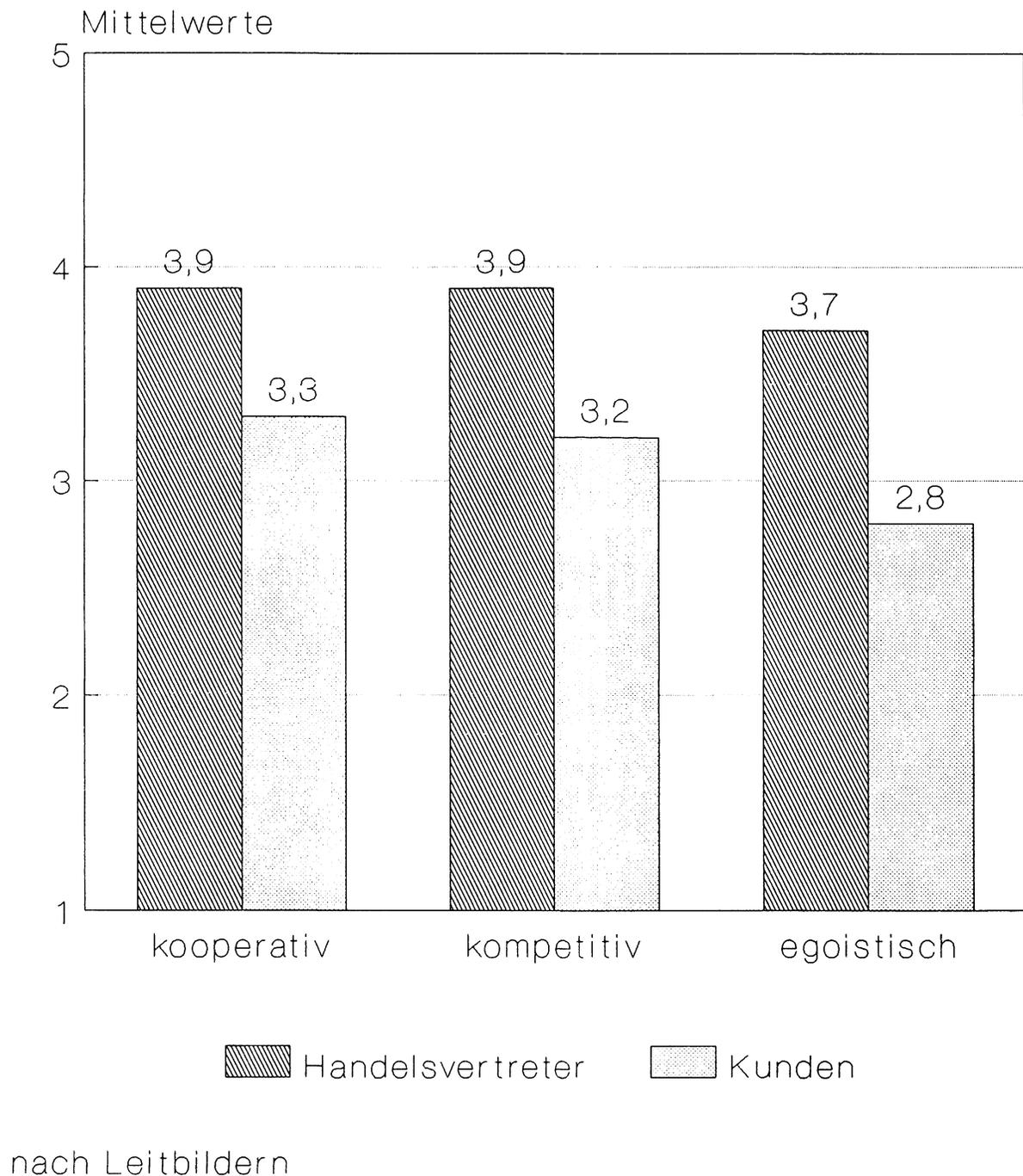
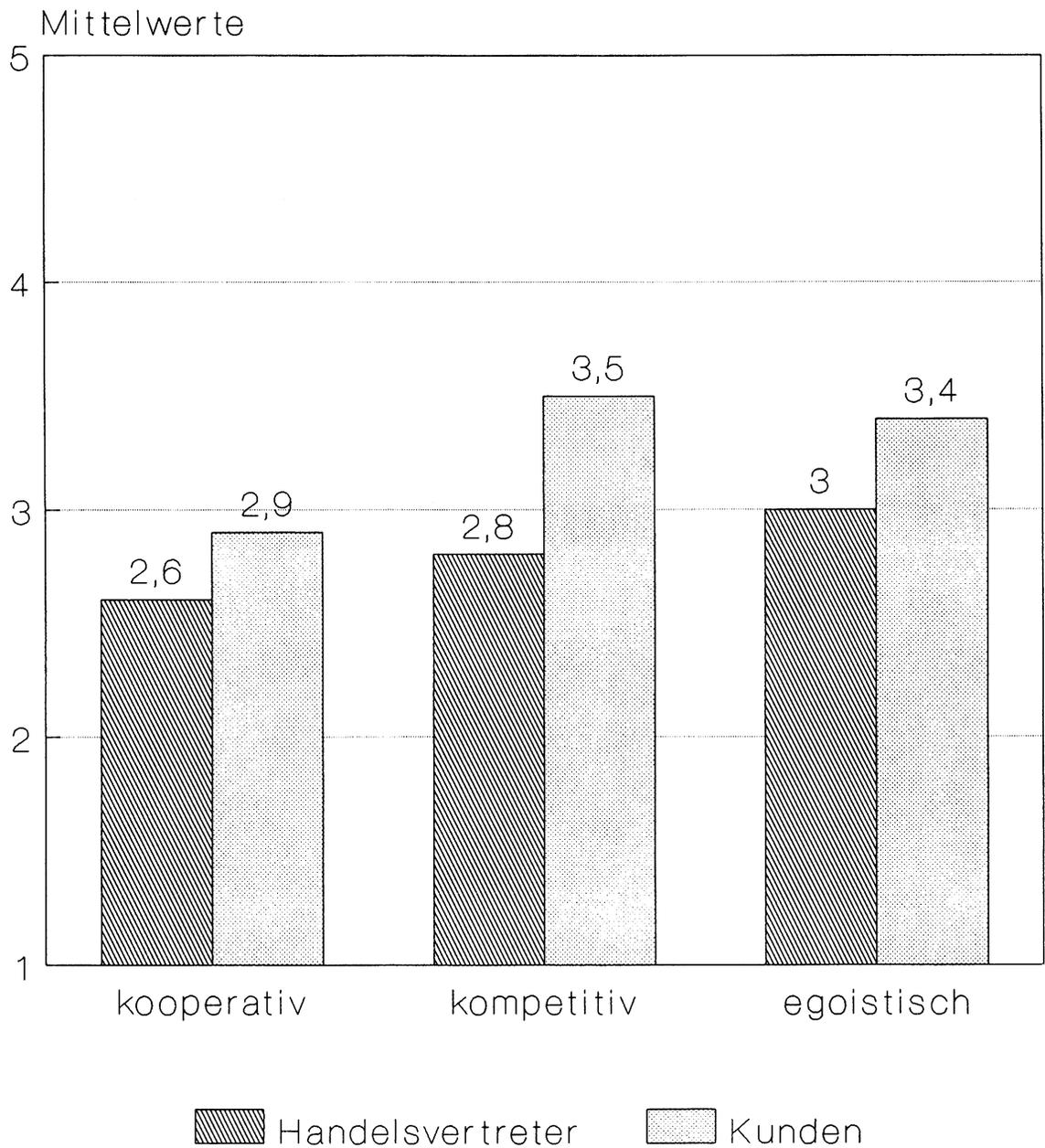


Abb. 40: Konfliktstil "Kompromiß" bei Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

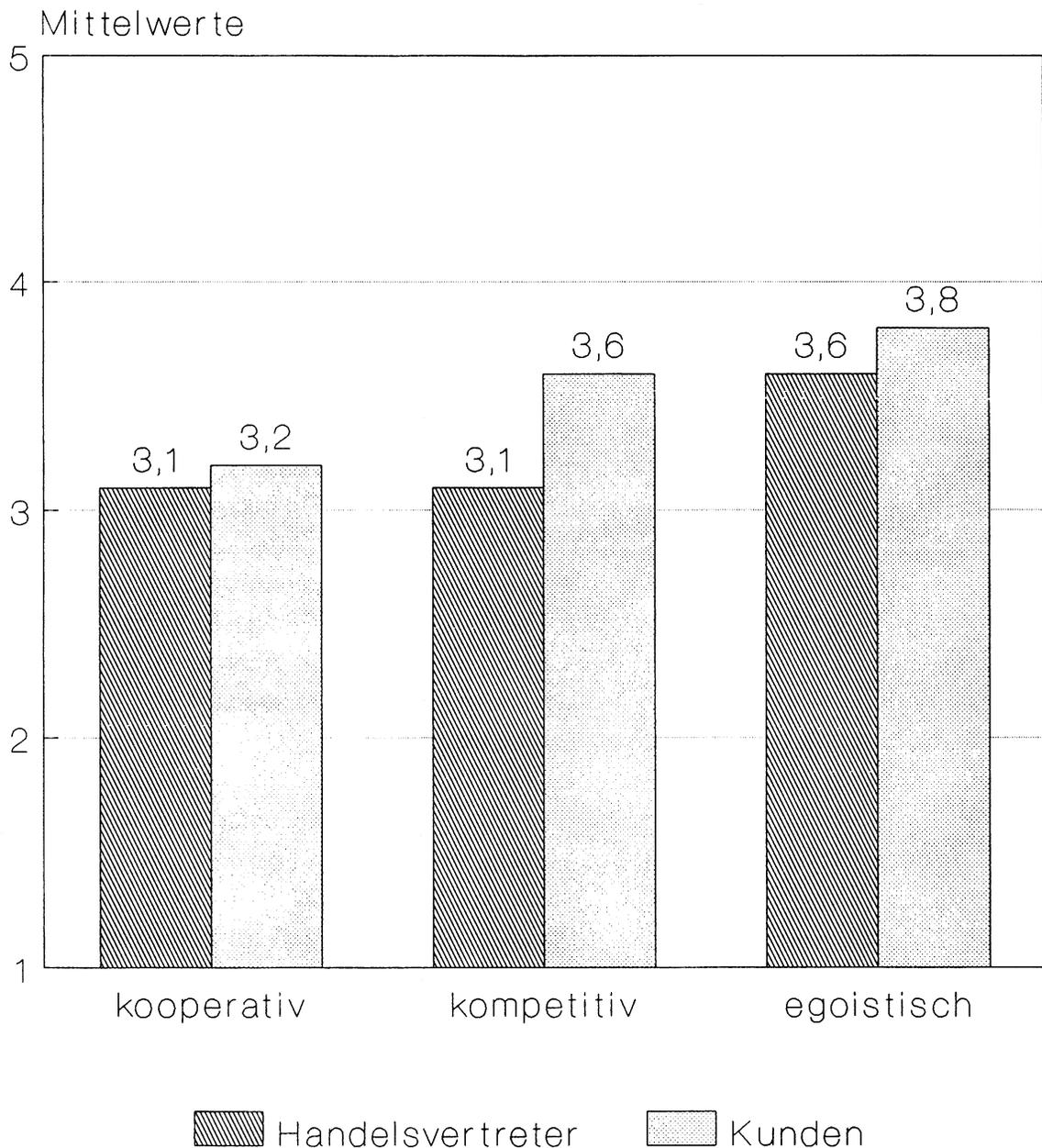
Konfliktstil "Erzwingen" bei Handelsvertretern und Kunden



nach Leitbildern

Abb. 41: Konfliktstil "Erzwingen" bei Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Konfliktstil "Konfrontation" bei Handelsvertretern und Kunden



nach Leitbildern

Abb. 42: Konfliktstil "Konfrontation" bei Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

4.6 Der Kern der Beziehung: Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen

4.6.1 Zufriedenheit und Verbundenheit

Das Gefühl der Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit kennt jeder Mensch. In der Psychologie ist Zufriedenheit definiert als Einstellung. Einstellungen weisen konkreten Objektbezug, hier die Beziehung, auf. Zufriedenheit hat mehrere Dimensionen: Emotionalität, Kognition und Verhaltensbereitschaft (Neuberger, 1974). Zufriedenheit ist damit eine Art emotionale Bewertung, in welchem Grad die eigenen Interessen und Bedürfnisse, Ansprüche und Erwartungen an die Geschäftsbeziehung und die Partner verwirklicht sind. Daher wird nach beiden Komponenten gefragt: Zufriedenheit mit der geschäftlichen Beziehung und Zufriedenheit mit der persönlichen Beziehung. Studien zur Arbeitszufriedenheit (Neuberger, 1974, Jochmann, 1990) zeigen, daß die Gesamtarbeitszufriedenheit sehr hoch mit der Zufriedenheit bezüglich einzelner Aspekte der Arbeit korreliert. In Analogie dazu bietet sich an, auch die Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung mit einer globalen Frage zu erfassen. Daraus leitet sich die Hypothese ab: Je zufriedener die Partner sind, desto stabiler ist die Beziehung.

Unter Verbundenheit (commitment) versteht man das Gefühl innerer Verpflichtung (Stengel, 1987). Commitment in Geschäftsbeziehungen bedeutet die innere Bereitschaft eines Partners, zur Geschäftsbeziehung und zum Geschäftspartner zu stehen. Ein hohes Maß an Verbundenheit stabilisiert die Beziehung und wirkt zugleich als Barriere gegen den Austritt aus ihr. In diesem Sinne kann Verbundenheit auch als eine Art Beziehungstreue verstanden werden. Sie entsteht aus mehreren Faktoren wie Vertrauen, gemeinsame Erfolge, Entgegenkommen des Partners, das bei einem selbst ein Obligo entstehen läßt. Aber auch persönliche Sympathien und Gemeinsamkeiten fördern Commitment (Diller & Kusterer, 1988). Sinkendes Commitment erhöht die Bereitschaft zum Partnerwechsel.

Wie beurteilen Handelsvertreter und Kunden ihre Beziehungen unter dem Aspekt der Zufriedenheit und Verbundenheit?

Abbildung 43 zeigt für die Handelsvertreter ein recht hohes Maß an Zufriedenheit und Verbundenheit. Mit der geschäftlichen und der persönlichen Beziehung zu den Kunden sind die Handelsvertreter in gleich hohem Grad zufrieden. Nur einen geringfügig niedrigeren, aber immer noch sehr hohen Wert weist die Verbundenheit auf. Insgesamt sind die Handelsvertreter zufriedene Partner, die treu zur Beziehung stehen und nur geringe Bereitschaft zum Aufgeben einer Geschäftsbeziehung haben. Der Kunde als Geschäftspartner und Mensch taugt den Handelsvertretern offensichtlich.

Signifikant weniger sind die Kunden zufrieden, wenn auch auf einem noch als gut zu bezeichnenden relativ hohen Level. Deutlich fällt dagegen das Commitment ab. Es weist allenfalls eine nur noch knapp befriedigenden Durchschnittswert auf, der schon recht nahe am Skalenmittelwert und damit am Übergang zum negativen Pol der Skala liegt. Die Kunden

Beziehung zwischen Handelsvertretern und Kunden

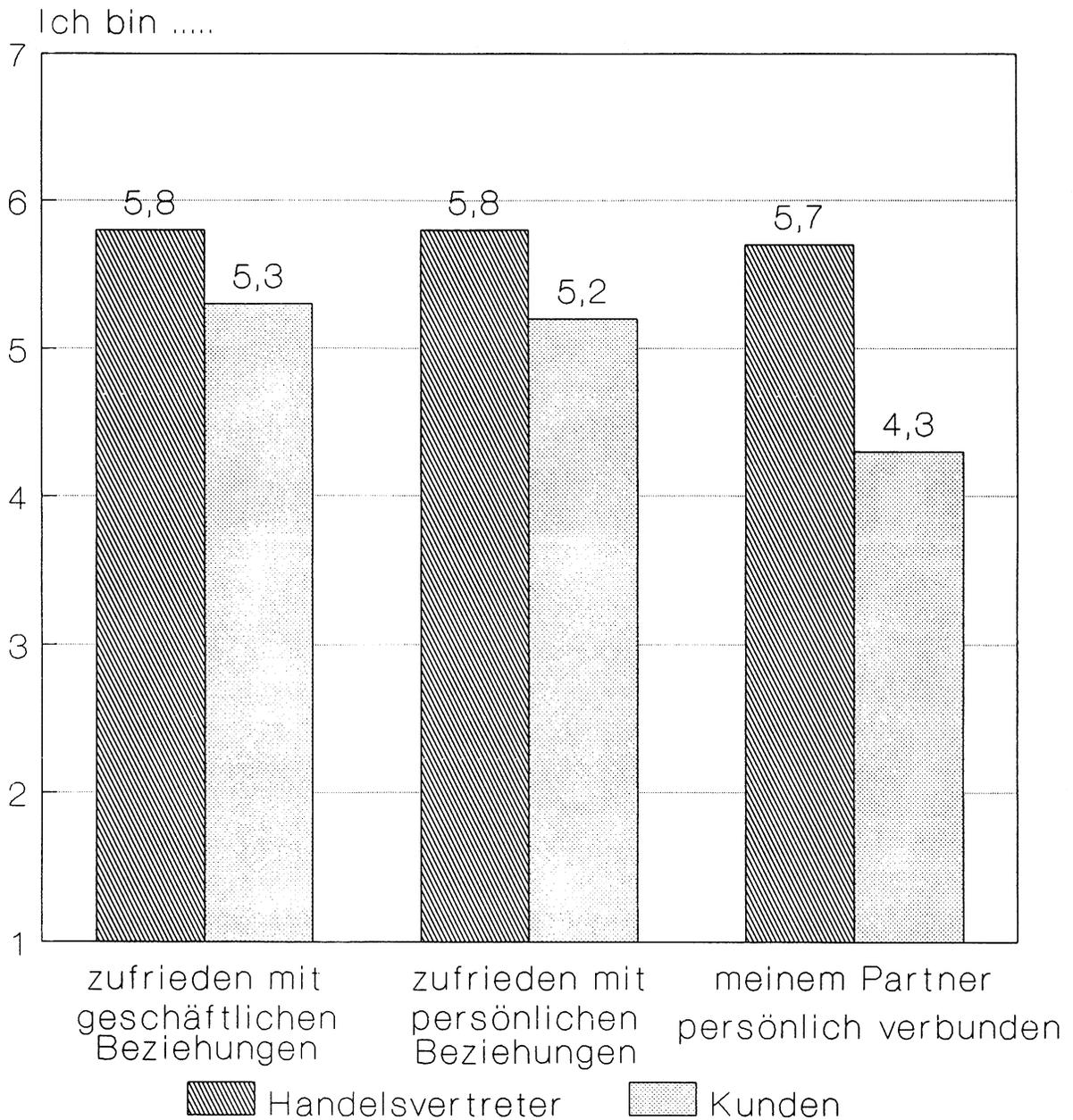


Abb. 43: Die Beurteilung der Beziehung zwischen Handelsvertretern und Kunden

sind zwar recht zufrieden mit den Handelsvertretern: Ihre geschäftlichen Interessen und die Erwartungen an die Person des Handelsvertreters sehen sie in einem hohen Grad verwirklicht. Das führt aber nicht zu einer ausgeprägten Verbundenheit gegenüber dem Handelsvertreter. Die Bereitschaft zum Beziehungswechsel dürfte ziemlich groß sein. Und nur, solange man in hohem Maße zufriedengestellt wird, ist man treu. Unzufriedenheit würde sehr schnell zum Aufkündigen von Geschäftsbeziehungen führen.

Insgesamt sind die Kunden signifikant weniger zufrieden mit den Handelsvertretern als umgekehrt. Sie sind kritischer und überlassen - aufgrund des geringen Commitments - die Beziehungspflege wohl hauptsächlich dem Handelsvertreter, dessen geschäftliche und soziale Kompetenz quasi als Selbstverständlichkeit genommen wird, ohne daß man sich selber deswegen in nennenswertem Maß im Obligo fühlen würde. Dies dürfte sich auch der stärkeren Position des Kunden auf einem Käufermarkt „verdanken“. Zugleich aber wird das Bild durch die psychologische Variable Leitbild modifiziert.

Für Kunden und Handelsvertreter gilt: Wer kooperativ eingestellt ist, ist zufriedener als die kompetitiv oder egoistisch orientierten Kollegen (vgl. Abb. 44).

Wer die Geschäftsbeziehung durch die Brille der Konkurrenz oder des puren Eigennutzes sieht, ist weniger zufrieden.

Dieselbe Tendenz weist die Zufriedenheit mit der persönlichen Beziehung auf, wie Abbildung 45 zeigt. Eine Ausnahme: Egoistisch eingestellte Handelsvertreter sind zufriedener als kompetitive.

Stärker differenziert das Leitbild bei der persönlichen Verbundenheit (vgl. Abb. 46):

Kooperative Einstellung führt zu größerer Verbundenheit. Egoistische bzw. kompetitive Haltung läßt weniger Verbundenheit entstehen.

Ein äußerst bedenkliches Maß nimmt dies bei Kunden mit egoistischem Leitbild an: Der Wert von 3,8 liegt unter dem Skalenmittelwert und signalisiert damit, daß man quasi immer auf dem Sprung zum Partnerwechsel ist. Nur solange der Handelsvertreter für eine hohe Zufriedenheit sorgt, halten solche Kunden an der Beziehung fest. Riskant ist dies vor allem für all die Handelsvertreter - und das sind über 80% - , die aufgrund ihres kooperativen Leitbilds viel in die Pflege der geschäftlichen und persönlichen Beziehung investieren, ohne bei diesem Kundentyp, der ja auch nicht selten ist, ein Obligo ihnen gegenüber erzeugen zu können.

Kooperativ und kompetitiv eingestellte Kunden entwickeln hingegen ein über dem Durchschnitt der Kunden liegendes Maß an Verbundenheit mit dem Handelsvertreter, was die Chance auf langfristige Stabilisierung der Beziehung erhöht. Insgesamt jedoch bleibt die Diskrepanz zwischen Handelsvertreter und Kunden bei dieser Kernvariable der Beziehung beträchtlich. Trotz großer Zufriedenheit fühlen sich die Kunden den Handelsvertretern relativ wenig verbunden.

Zufriedenheit mit Geschäftsbeziehung bei Handelsvertretern und Kunden

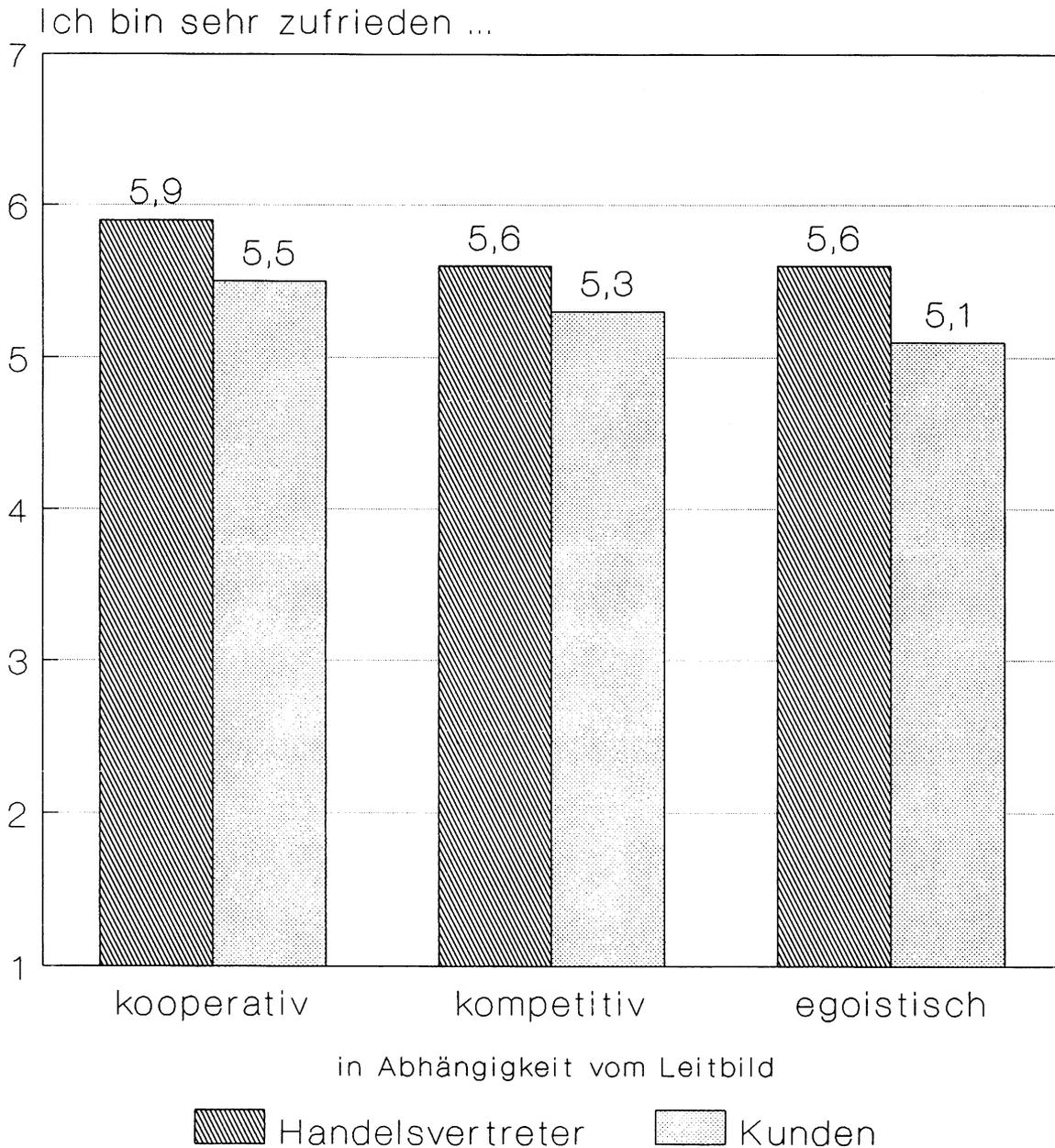


Abb. 44: Zufriedenheit mit der Geschäftsbeziehung bei Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Zufriedenheit mit persönl. Beziehung bei Handelsvertretern und Kunden

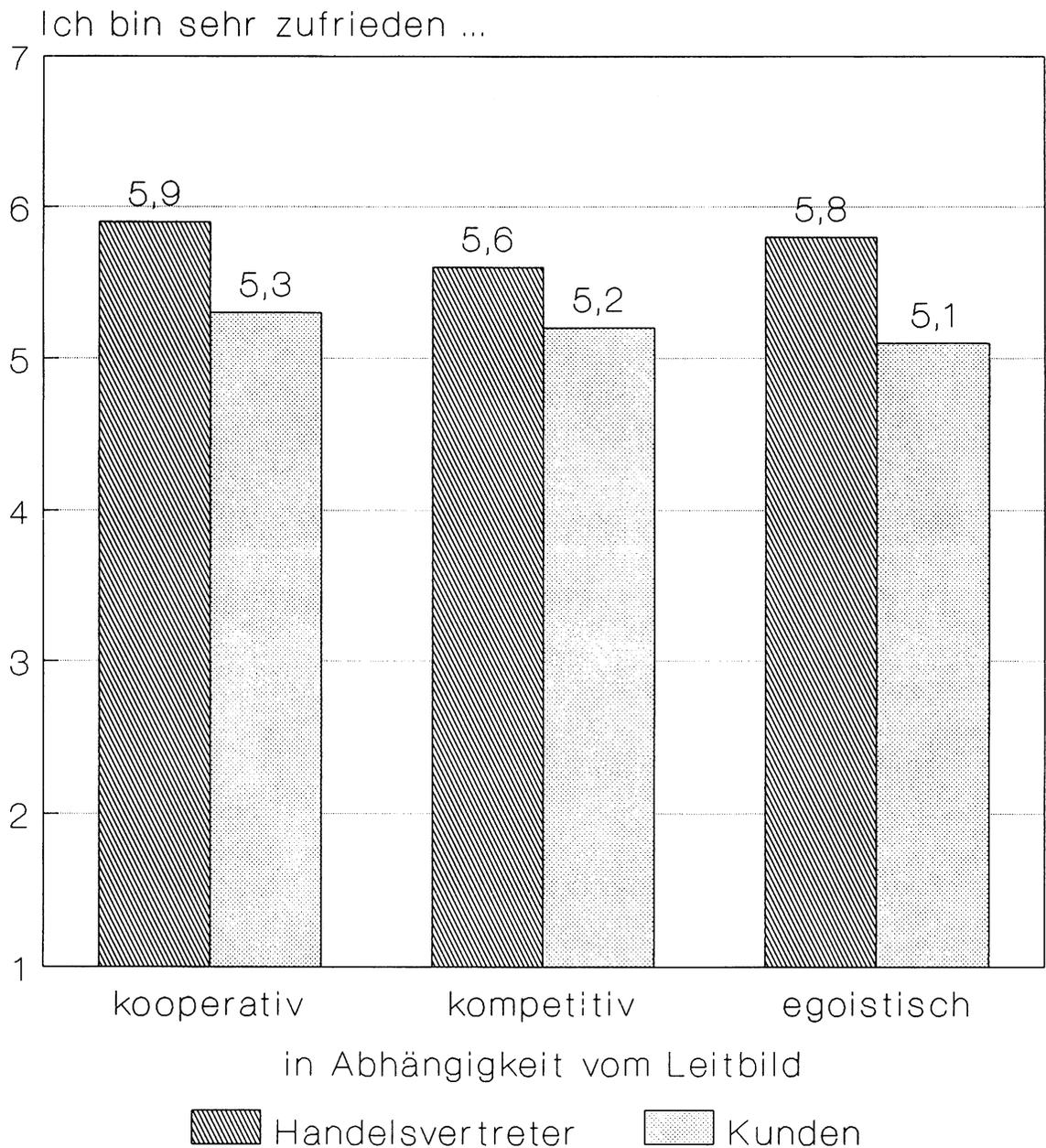


Abb. 45: Zufriedenheit mit der persönlichen Beziehung bei Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Persönliche Verbundenheit zwischen Handelsvertretern und Kunden

Ich fühle mich persönlich verbunden ...

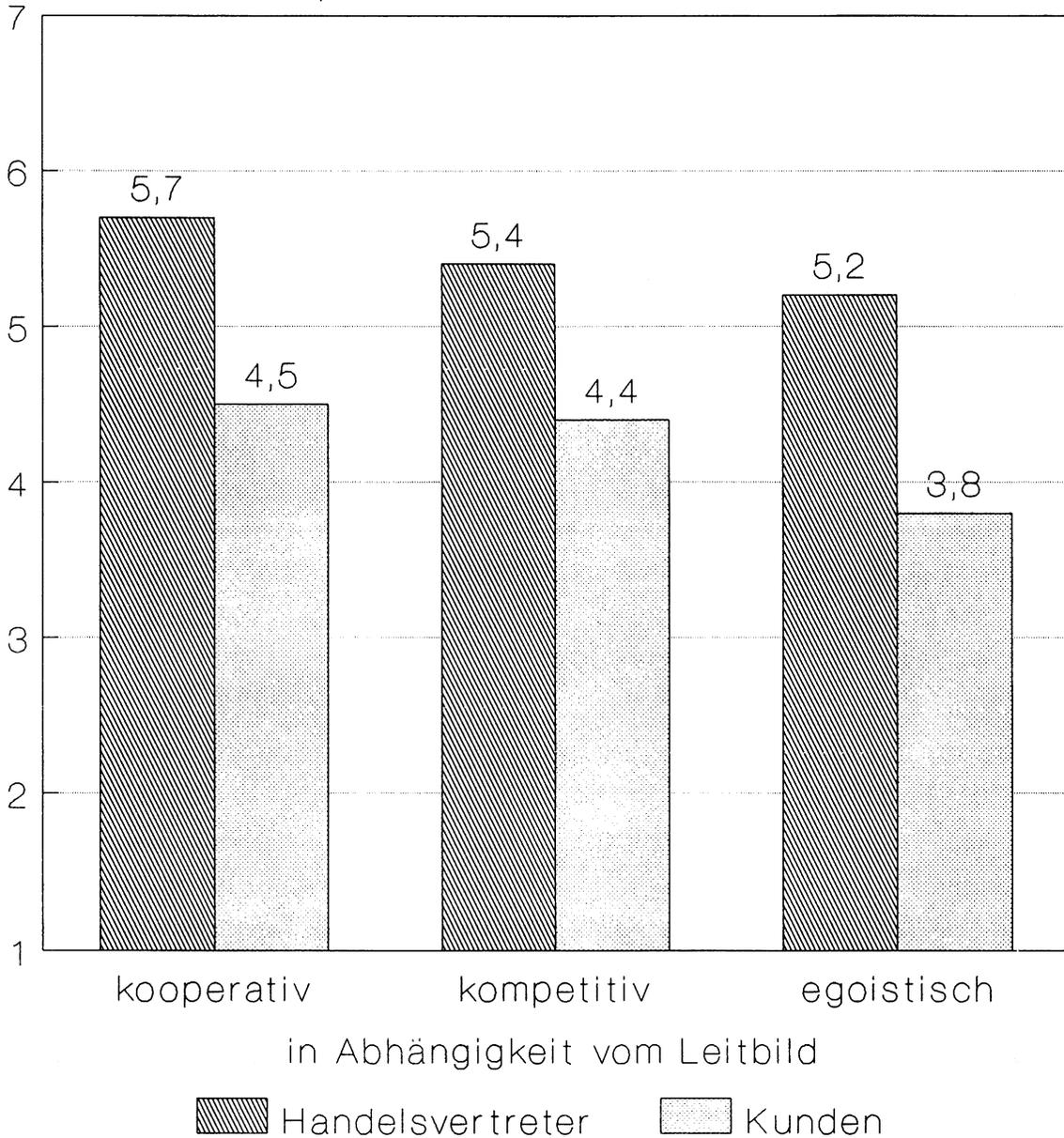


Abb. 46: Persönliche Verbundenheit zwischen Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Insofern Verbundenheit auch den Aspekt der Identifikation impliziert, könnte hierfür auch das negative Handelsvertreter-Stereotyp in der Öffentlichkeit (vgl. Nerdinger et al., 1990) mitverantwortlich sein: Mit einem Mitglied eines Berufsstandes, dem in der Öffentlichkeit ein wenig positives Image zugeschrieben wird, mag man sich nicht so sehr identifizieren. Hier könnten langfristige Maßnahmen zur Imageverbesserung unmittelbar zur Stabilisierung von Kundenbeziehungen führen.

4.6.2 Vertrauen oder Mißtrauen?

Für eine erfolgreiche Dienstleistungs-Beziehung ist Vertrauen zwischen den Partnern von entscheidender Bedeutung. Vertrauen läßt sich über die Situation, in der es auftritt und die Wirkungen definieren: „Zwischenmenschliches Vertrauen bewirkt, daß man sich in einer riskanten Situation auf Informationen einer anderen Person über schwer abschätzbare Tatbestände und deren Konsequenzen verläßt“ (Schlenker et al., zit. nach Petermann, 1985, S. 12). Riskante Situationen liegen in der Zusammenarbeit mit Handelsvertretern allein aufgrund des hohen finanziellen Einsatzes vor. Die Tatbestände im Verkauf sind deshalb schwer abschätzbar, weil sie immer auf **künftigen** Absatz gerichtet sind. Sich in dieser Situation auf die Informationen des Geschäftspartners zu verlassen, das kennzeichnet Vertrauen.

Vertrauen ist eine grundlegende Kategorie des menschlichen Zusammenlebens. Zum Überleben ist ein Mindestmaß von Vertrauen notwendig, denn sonst wäre der Mensch nicht zum Handeln fähig. Z.B. müssen wir auf die Einhaltung und Gültigkeit der Straßenverkehrsregeln vertrauen.

Vertrauen, das zwischen Personen entsteht, hat Piontkowski (1976, S. 170) als eine generalisierte Einstellung gegenüber interpersonalen Beziehungen definiert. Sie drückt sich in der Bereitschaft aus, unter bestimmten Bedingungen auf unmittelbare Belohnungen zugunsten späterer, dafür aber positiverer Interaktionsergebnisse zu verzichten. Vertrauensverhalten steigert die eigene Verletzlichkeit, erfolgt gegenüber einer Person, die von uns nicht unmittelbar kontrolliert wird und besteht in einer Situation, in der der Schaden, den man erleidet, wenn der andere diese Verletzlichkeit ausnützt, größer ist als der Nutzen, den man gewinnt, wenn der andere sie nicht ausnutzt. Vertrauen ist also nicht ein sentimentales Gefühl der Zuneigung, sondern eine bewußte Regelung der Abhängigkeit von einer anderen Person (Wunderer, 1980).

Die Problematik des Vertrauens im täglichen Leben wie im Geschäftsalltag liegt darin, daß es durch andere mißbraucht werden kann, daß die Erwartungen des Vertrauenden nicht erfüllt werden und daß Vertrauen eine situationsbedingte Verhaltensmaxime ist. Das bedeu-

tet, daß Vertrauen nicht immer angebracht ist, ebensowenig wie Mißtrauen stets schlecht sein muß. Vielmehr muß von Fall zu Fall abgewogen werden, wann und bis zu welchem Grade Vertrauen angebracht ist oder nicht.

Wenn man wegen fehlender Informationen zu Reaktionen gezwungen ist, sollte jedoch eher Vertrauen als Mißtrauen gezeigt werden, da es in der Realität mehr angenehme als unangenehme Erlebnisse gibt, d.h. man kann den meisten Menschen vertrauen. Zugleich erweckt vertrauensvolles Verhalten die Vertrauenswürdigkeit bei anderen, während argwöhnisches Verhalten Mißgunst schafft. Schließlich sind die Gefühle bei erwiesenem Vertrauen angenehmer, als wenn Mißtrauen gezeigt wird (Wunderer, 1980).

Als Folgen von wechselseitigem vertrauensvollem Verhalten werden die Akzeptanz des Einflusses, der Motive und der Verhaltensweisen - auch der mißtrauischen - durch andere genannt. Ebenso wächst das Bedürfnis, Kontrolle eher über Prozesse als über Personen auszuüben, ebenso nehmen die Kommunikation und die Sympathien mit den anderen Interaktionspartnern zu.

Zwischen **Kommunikation** und Vertrauen besteht somit gleichfalls eine enge Beziehung. Wechselseitiges Vertrauen führt z.B. zu einer größeren Offenheit gegenüber dem Einfluß anderer Personen, zu einer größeren Bereitschaft, Informationen bereitzustellen und verhindert, Verhalten falsch zu deuten. Vertrauen gilt als **die Voraussetzung** für Kooperation.

Somit besteht der Kern des Beziehungsmodells zwischen Handelsvertreter und Kunde aus den Variablen Vertrauen, Zufriedenheit mit der Beziehung und Verbundenheit. Davon beeinflusst ist die wechselseitige Wahrnehmung - gemessen durch das jeweilige Selbst- und Fremdbild - , die Kommunikationsstruktur, Macht und Machttaktiken und die gewählte Konfliktstrategie. Herrscht z.B. ein hohes Vertrauen zwischen den Akteuren, werden davon auch die wechselseitige Wahrnehmung, die Art und Weise, miteinander zu kommunizieren, die angewandten Machttaktiken und der gewählte Konfliktstil bestimmt sein. Liegt hingegen Mißtrauen vor, wird es zu hochgradigen Wahrnehmungsverzerrungen kommen und es werden manipulative Kommunikationstechniken angewandt. Je nach vorliegendem Vertrauen oder Mißtrauen können sich die Einflüsse wechselseitig verstärken und spiralförmig weiterentwickeln: So wird die verzerrte Wahrnehmung bei vorliegendem Mißtrauen wiederum das Mißtrauen verstärken.

Der Kern der Beziehung wird direkt durch die Einstellung zu ihr und indirekt durch soziodemographische und organisationale Bedingungen bestimmt. So können beispielsweise die gewählten Machttaktiken von der jeweiligen Betriebsgröße abhängen.

4.6.2.1 Die Messung von Vertrauen

Zur Erfassung des Vertrauens in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunden wurde auf ein getestetes und bewährtes Instrument zurückgegriffen, die „Skala zur Erfassung spezifischen interpersonellen Vertrauens“ von Johnson-George und Swap (nach Petermann, 1985, S. 29ff.). Diese Vertrauensskala erfaßt mit 21 Items vier Aspekte von interpersonellem Vertrauen:

- Allgemeines Vertrauen, d.h. eine Sammlung verschiedener interpersoneller Situationen;
- Emotionales Vertrauen, wie „Schutz vor Kritik und Beschämung“ sowie das Gefühl, sich jemandem anvertrauen zu können;
- Zuverlässigkeit, mit Aspekten zu dem Bereich „Versprechen und Verpflichtungen einhalten“;
- Verlässlichkeit, charakterisiert durch Vertrauen auf die Hilfe anderer Personen und das Verantwortungsbewußtsein des Partners.

Aus diesen Skalen wurden diejenigen Items ausgewählt, die auch die Situation zwischen Handelsvertreter und Kunde kennzeichnen (insgesamt handelte es sich um 10 Items). Über diese Items wurde wieder eine Faktorenanalyse gerechnet, um die Struktur des Instruments neu zu bestimmen. Dabei fanden sich zwei Faktoren, die als Vertrauen bzw. als Mißtrauen bezeichnet wurden.

Vertrauen:

- Ich glaube, daß er fair ist.
- Ich kann ihm etwas anvertrauen, da ich mir sicher bin, daß er mir auch zuhören wird.
- Ich kann offen mit ihm reden, da ich mir sicher bin, daß er nichts weiter erzählen wird.
- Bei ihm kann ich damit rechnen, daß er die Wahrheit sagt.
- Ich weiß, wenn es „hart auf hart“ kommt, kann ich mich auf ihn verlassen.

Mißtrauen:

- Wenn er mir ein Kompliment macht, dann frage ich mich, ob er mir nur schmeicheln will.
- Wenn er mir keine harten Fakten nennen kann, glaube ich ihm nicht unbedingt.
- Ich glaube, daß er manchmal meinen Standpunkt gegenüber anderen falsch darstellt.
- Wenn ich nicht sehr vorsichtig bin, besteht immer die Gefahr, daß er mich übervorteilt.

4.6.2.2 Vertrauen und Mißtrauen zwischen Handelsvertreter und Kunde

Wie verteilen sich nun die Einstufungen auf diesen beiden Faktoren bei den beiden befragten Gruppen? Abbildung 47 zeigt das Ergebnis. Demnach haben Handelsvertreter mehr Vertrauen zu den Kunden, umgekehrt empfinden Kunden mehr Mißtrauen gegenüber Handelsvertretern. Dieses Ergebnis ist zunächst - aufgrund der sozialpsychologischen Befundlage - überraschend. Es gilt als eine gesicherte Erkenntnis der Sozialwissenschaften, daß Vertrauen/Mißtrauen von den Machtverhältnissen, die in einer Beziehung bestehen, abhängig ist: Personen, die sich machtlos fühlen, neigen dazu, anderen weniger stark zu trauen als jene, die kritische Ereignisse und Situationen vorhersagen und kontrollieren können (Petermann, 1985). Die bisherigen Ergebnisse haben nun deutlich belegt, daß sich Kunden als mächtiger erleben im Vergleich zu Handelsvertretern und daß sie auch von den Handelsvertretern so eingeschätzt werden.

Machttheoretisch ist diese Sicht auch gut zu belegen. Macht stützt sich auf bestimmte Grundlagen, Ressourcen, über die ein Beziehungspartner verfügt und die von einem anderen begehrt werden. Nach der Typologie von French und Raven (1959; s.u.) scheinen Kunden über ein deutliches Machtübergewicht zu verfügen, da sie vor allem über Belohnungsmacht (Abschluß von Verträgen, Abnahme von Produkten etc.) verfügen. Handelsvertreter können nach dieser Typologie dagegen kaum etwas gleichwertiges in die Waagschale werfen.

Objektiv gesehen haben also Handelsvertreter deutliche Nachteile gegenüber den Kunden. Das objektive Ungleichgewicht schlägt sich entsprechend in der Selbst- und Fremd-Wahrnehmung nieder. Dieses objektive Ungleichgewicht scheint aber in der Beziehung nicht recht zum Tragen zu kommen, vielmehr scheint die Beziehung vom Handelsvertreter kontrolliert! Vermutlich aufgrund seiner hohen sozialen Kompetenz, die durch eine Vielzahl von Schulungen und Trainings noch verstärkt wird, ist er wohl in der Lage, die Interaktion mit dem Kunden zu steuern und damit - trotz des objektiven Ungleichgewichts - letztlich seine Interessen durchzusetzen. Diese Erkenntnis, trotz der objektiven Überlegenheit letztlich in der direkten Interaktion dem Handelsvertreter unterlegen zu sein, aus dieser Erkenntnis speist sich das Mißtrauen des Kunden! Umgekehrt kann der Handelsvertreter Vertrauen in den Kunden investieren, da er sich ziemlich sicher sein kann, daß er seine Ziele in der Beziehung erreichen wird.

Das Mißtrauen des Kunden hängt also letztlich mit dem Verdacht zusammen, daß Handelsvertreter als Angehörige eines Verkaufsberufs in der Lage sind, andere zu übervorteilen, ohne daß sie es merken, d.h. schlicht „uns über den Tisch zu ziehen“. Ob die Kunden hier nur das negative Berufsbild der Handelsvertreter in der Öffentlichkeit auf ihre Geschäftspartner projizieren (Nerdinger et al., 1990), oder aber ob sie glauben, tatsächlich Grund zu solchem Mißtrauen zu haben: In jedem Fall besteht hier ein Handlungsbedarf, damit das Mißtrauen der Kunden nicht zu negativen Auswirkungen auf die Beziehung führt.

Vertrauen und Mißtrauen zwischen Handelsvertreter und Kunde

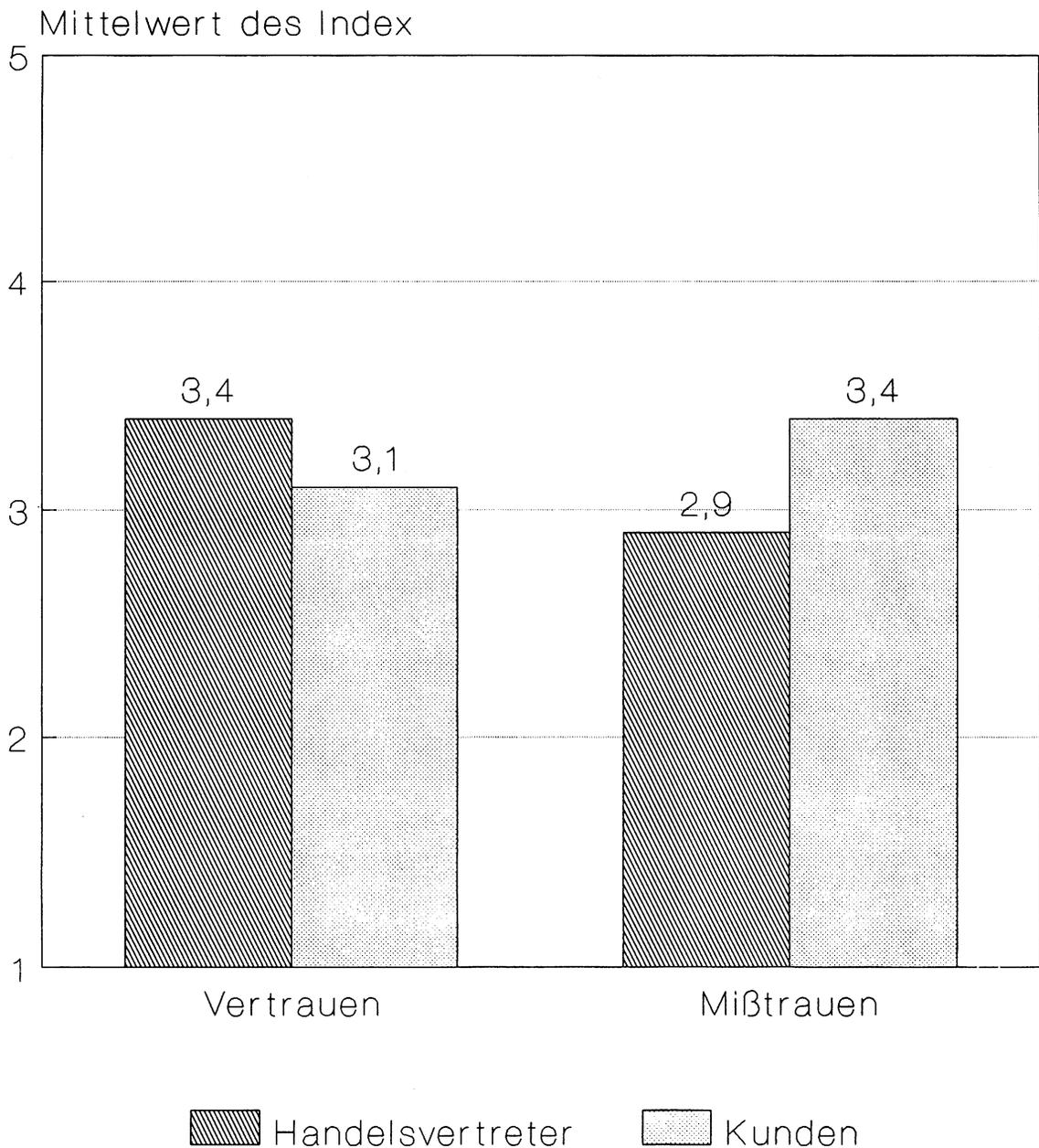


Abb. 47: Vertrauen und Mißtrauen zwischen Handelsvertretern und Kunden

4.6.2.3 Vertrauen und Mißtrauen in Abhängigkeit vom Leitbild

Im folgenden soll untersucht werden, wie die beiden Faktoren „Vertrauen“ und „Mißtrauen“ bei Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit von ihren subjektiven Leitbildern - kooperativ, kompetitiv bzw. egoistisch - ausgeprägt sind. Die Ergebnisse auf dem Faktor „Vertrauen“ zeigt Abbildung 48. Für beide Berufs-Gruppen zeigt sich ein vergleichbares Bild: Kooperative Leitbilder führen zu Vertrauen, kompetitive bzw. egoistische senken Vertrauen, wobei sich zwischen diesen beiden Leitbildern kaum Unterschiede ausmachen lassen. Insgesamt ist - wie bereits unter 1.7 dargelegt - Vertrauen bei Handelsvertretern ausgeprägter als bei Kunden, aber Kunden mit kooperativem Leitbild erreichen fast den Mittelwert von Vertrauen, der bei allen Handelsvertretern besteht.

Die Ergebnisse auf dem Faktor „Mißtrauen“ zeigt Abbildung 49. Bei Handelsvertretern zeigt sich auf dem Mißtrauens-Faktor eine sehr gravierende Differenzierung durch die Leitbilder: Das geringste Mißtrauen besteht - wie zu erwarten war - bei Handelsvertretern mit kooperativem Leitbild. Ein kompetitives Leitbild steigert zwar das Mißtrauen, aber in einem „gesunden“ Konkurrenzverhältnis muß Mißtrauen nicht übergroß werden. Das ist aber dann der Fall, wenn Handelsvertreter in der geschäftlichen Beziehung nur an ihren Vorteil denken: In diesem Fall haben sie sogar ein deutlich höheres Mißtrauen als die Kunden!

Sehen sich Kunden in Konkurrenz zum Handelsvertreter, dann mißtrauen sie ihm auch. Hier schlägt die bereits ausführlich besprochene Furcht, vom Konkurrenten „Handelsvertreter“ übervorteilt zu werden, durch. Kooperative bzw. egoistische Leitbilder dagegen haben keine bedeutsame Auswirkung auf das Mißtrauen der Kunden.

Vertrauen wurde in unserem Beziehungsmodell als zentrales Ergebnis der psychologischen Orientierungen der Partner, die sich in ihren Leitbildern verdichten, konzipiert. Sowohl die Ergebnisse auf dem Vertrauens- als auch die Ergebnisse auf dem Mißtrauensfaktor bestätigen dies. Kooperative Leitbilder steigern bei beiden Partnern das Vertrauen und senken das Mißtrauen. Für Handelsvertreter scheinen egoistische Leitbilder besonders in Bezug auf Mißtrauen zentral, das in diesem Fall eine bedrohliche Größe erreicht.

Vertrauen zwischen Handelsvertretern und Kunden

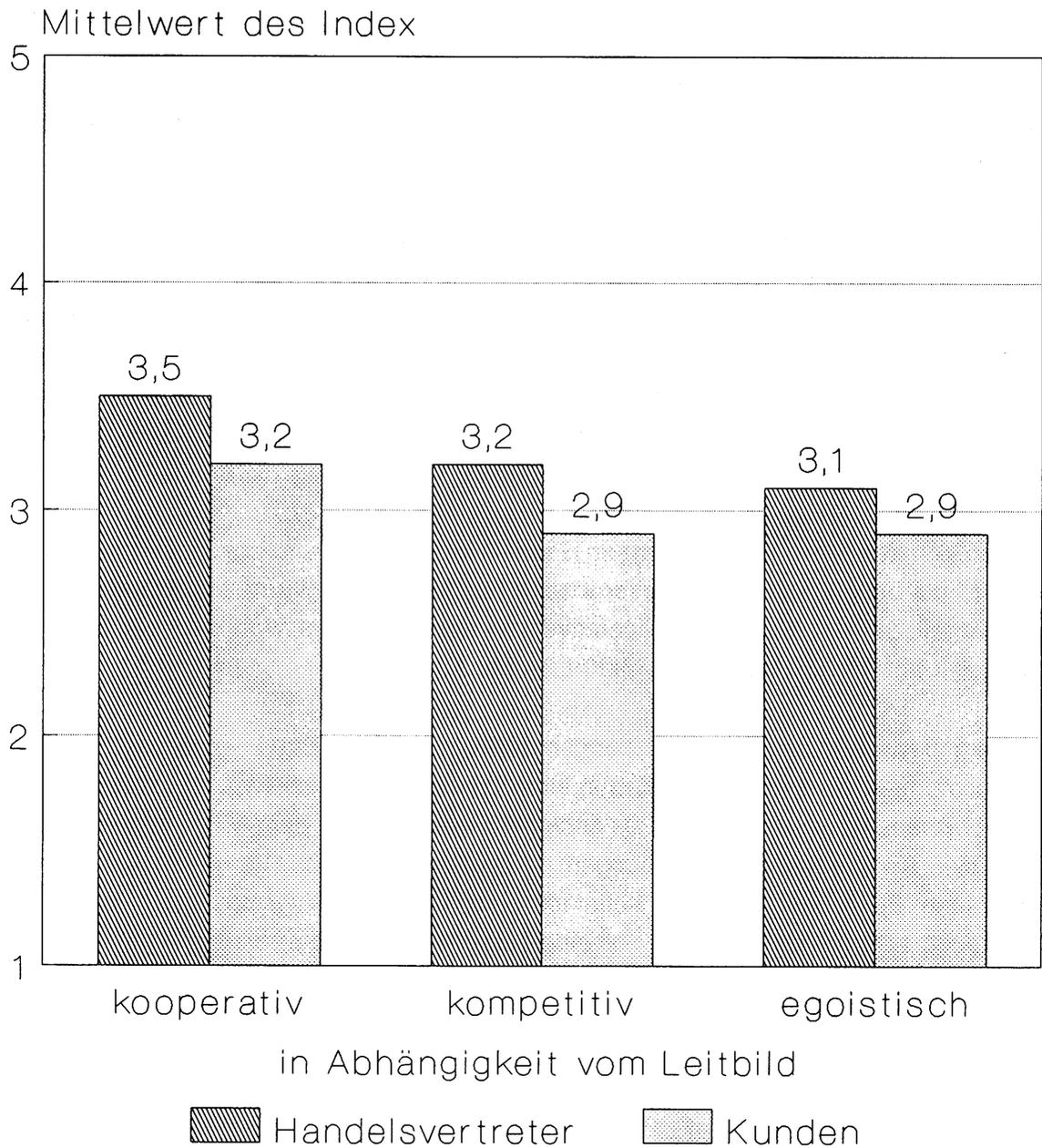


Abb. 48: Vertrauen zwischen Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Mißtrauen zwischen Handelsvertretern und Kunden

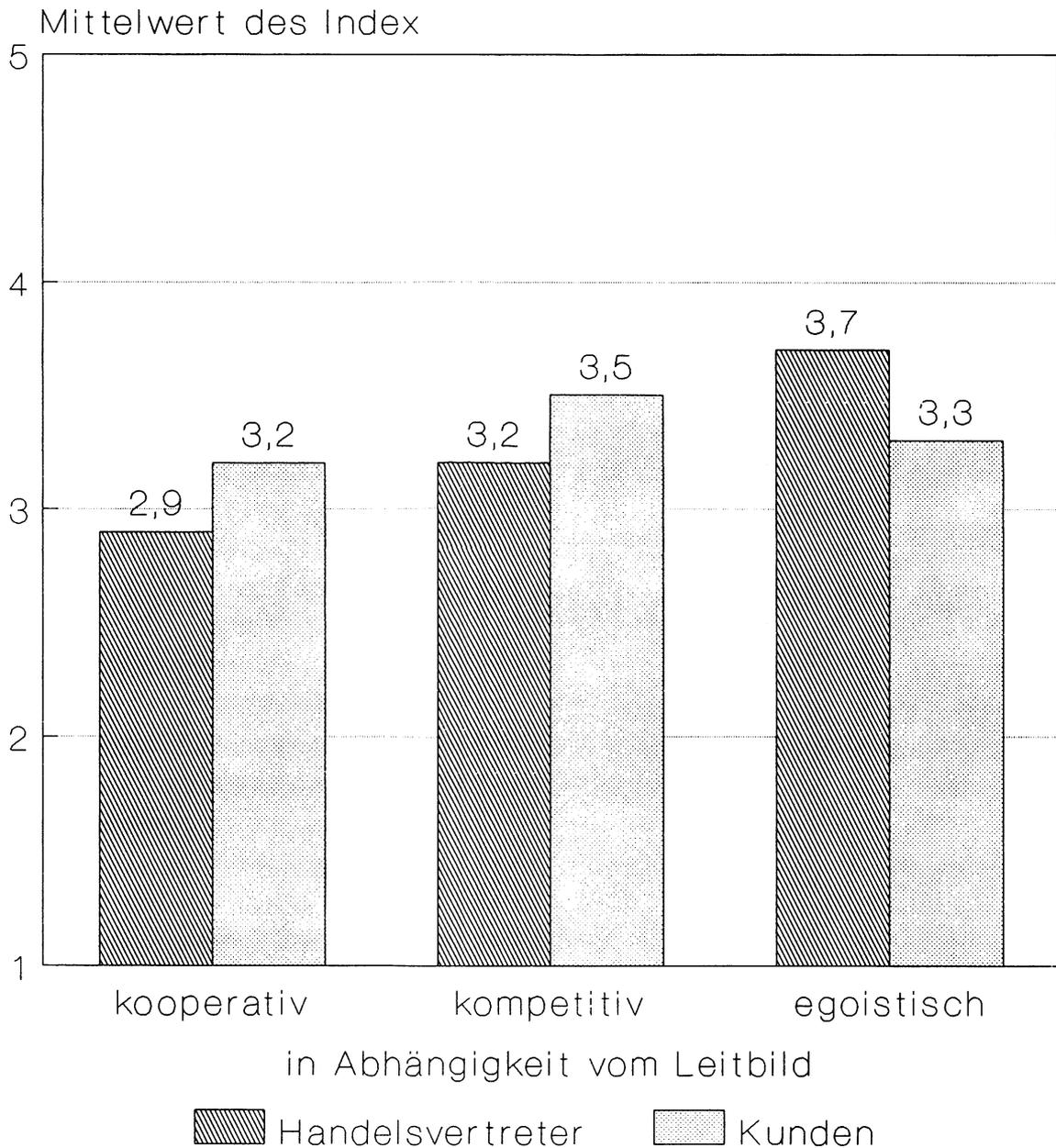


Abb. 49: Mißtrauen zwischen Handelsvertretern und Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

4.6.3 Zusammenfassung

Geschäftsbeziehungen werden - trotz aller rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Regelungen - im Grunde auf der menschlich-emotionalen Ebene zusammengehalten. Dieser Kern von Beziehungen besteht aus genuin psychischen Faktoren, bei denen Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen besonders wichtig sind.

Zufriedenheit wurde in der Studie konzipiert als Gesamtzufriedenheit mit der geschäftlichen und persönlichen Beziehung. Kunden sind insgesamt weniger zufrieden mit dem Handelsvertreter als Geschäftspartner und Mensch als umgekehrt die Handelsvertreter mit dem Kunden. Kooperatives Leitbild führt bei Handelsvertretern und Kunden zu deutlich höheren Zufriedenheitswerten, kompetitives und egoistisches Leitbild senken die Zufriedenheit.

Verbundenheit, das Gefühl innerer Verpflichtung dem Partner gegenüber und Indikator für die Beziehungstreue, weist bei den Kunden deutlich geringere Werte auf, die auf eine hohe Bereitschaft zum Beziehungswechsel schließen lassen. Bei den Handelsvertretern ist die Verbundenheit ihren Kunden gegenüber hoch ausgeprägt. Für beide Seiten gilt: Kooperatives Leitbild hebt die Verbundenheit, kompetitives und egoistisches Leitbild senken sie, wobei egoistisch eingestellte Kunden sehr geringe Verbundenheitswerte aufweisen.

Hohe Zufriedenheit führt bei Kunden nicht automatisch zu hoher Verbundenheit, während bei den Handelsvertretern Zufriedenheit und Verbundenheit hoch korrelieren.

Handelsvertreter bringen ihren Kunden mehr Vertrauen entgegen als diese ihnen. Dagegen zeigen Kunden größeres Mißtrauen gegenüber Handelsvertretern. Vor allem bei kompetitiv eingestellten Kunden führt die Furcht, vom „Gegner“ Handelsvertreter übervorteilt zu werden, zu starkem Mißtrauen. Bei den Handelsvertretern steigert dagegen eine egoistische Einstellung das Mißtrauen. Das kooperative Leitbild läßt bei Kunden und Handelsvertretern gleichermaßen das Gefühl des Vertrauens wachsen.

Je zufriedener beide Partner sind, je ausgeprägter Verbundenheit und Vertrauen sind, desto harmonischer und stabiler ist die Beziehung. Dies ist eher bei Handelsvertretern und Kunden mit kooperativem Leitbild der Fall. Kompetitives und egoistisches Leitbild beeinträchtigen dagegen eher die Harmonie. Ganz besonders instabil und disharmonisch scheinen Beziehungen zwischen egoistisch eingestellten Handelsvertretern und kompetitiv eingestellten Kunden.

Zufriedenheit ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für stabile und harmonische Geschäftsbeziehungen. Der unzufriedene Kunde kündigt schnell die Beziehung auf, der zufriedene aber findet deswegen noch lange nicht ein starkes Gefühl der Verbundenheit und des Vertrauens dem Handelsvertreter gegenüber. Verbundenheit und Vertrauen zu entwickeln, ist daher eine eigene und ständige Aufgabe.

4.7 Mit wem arbeitet der Kunde lieber zusammen?

Auf dem Markt steht der selbständige Handelsvertreter in Konkurrenz mit anderen Anbietern, wie z.B. Direktanbietern, angestellten Reisenden oder Werksvertretern etc.. Besonders die letzte Gruppe ist für den Handelsvertreter als Konkurrent bedeutend, da angestellte Reisende und Werksvertreter für den Kunden u.U. Ähnlichkeiten mit dem selbständigen Handelsvertreter aufweisen: Beide fungieren als Mittler in der Distribution. Andererseits können beiden vom Kunden unterschiedliche Vor- und Nachteile zugeschrieben werden: Der angestellte Reisende ist eindeutig **einem** Produzenten verpflichtet und kennt sich eventuell in dessen Sortiment besser aus. Der selbständige Handelsvertreter vertritt in der Regel **mehrere** Unternehmen des gleichen Sortimentsbereichs und wird wegen der größeren Distanz zu dem einzelnen vertretenen Unternehmen eher als neutraler Fachmann angesehen, der aber möglicherweise nicht gleich große Kompetenz bei allen Produkten hat (Vgl. Meffert, Kimmeskamp & Becker, 1983).

Für die strategische Erfolgsposition (Pümpin, 1983) des Handelsvertreters bei der Neuakquisition von Kunden und beim Aufbau der Geschäftsbeziehung ist mit entscheidend, ob der Kunde insgesamt eher den selbständigen oder eher den angestellten Reisenden präferiert oder mit beiden gleich gern zusammenarbeitet. Daher wurden Kunden nach ihren entsprechenden Präferenzen in der Zusammenarbeit gefragt. Die Ergebnisse zeigt Abbildung 50.

Zwar ziehen mehr Kunden (22,7%) die Zusammenarbeit mit dem selbständigen Handelsvertreter gegenüber dem angestellten Reisenden (18,7%) vor. Die große Mehrheit der Kunden aber bekundet, mit beiden gleich gern zusammenzuarbeiten. Für Handelsvertreter bedeutet dies, daß sie vom Kunden nicht nur mit ihren Berufskollegen verglichen werden, sondern von knapp drei Fünftel aller Kunden auch mit den angestellten Reisenden. Bei einem guten Fünftel der Kunden haben sie kaum Konkurrenz von Seiten der angestellten Reisenden zu fürchten. Bei einem knappen Fünftel der Kunden - die lieber mit angestellten Reisenden zusammenarbeiten - ist die Position des Handelsvertreters von vornherein schlechter. Damit stehen umgekehrt gut 80% aller Kunden den Handelsvertretern als potentielle Geschäftspartner offen, ein Moment der strategischen Erfolgsposition, bei dem der Handelsvertreter gegenüber dem angestellten Reisenden einen leichten Vorsprung hat.

Das Bild modifiziert sich, wenn man den Einfluß des Leitbildes mit einbezieht, wie Abbildung 51 verdeutlicht.

Kunden mit kooperativem Leitbild präferieren überdurchschnittlich den Handelsvertreter (30,6%) gegenüber dem angestellten Reisenden (16,1%), der weniger präferiert wird. Gut die Hälfte der Kunden arbeitet mit beiden gleich gerne zusammen.

Bevorzugter Geschäftspartner des Kunden

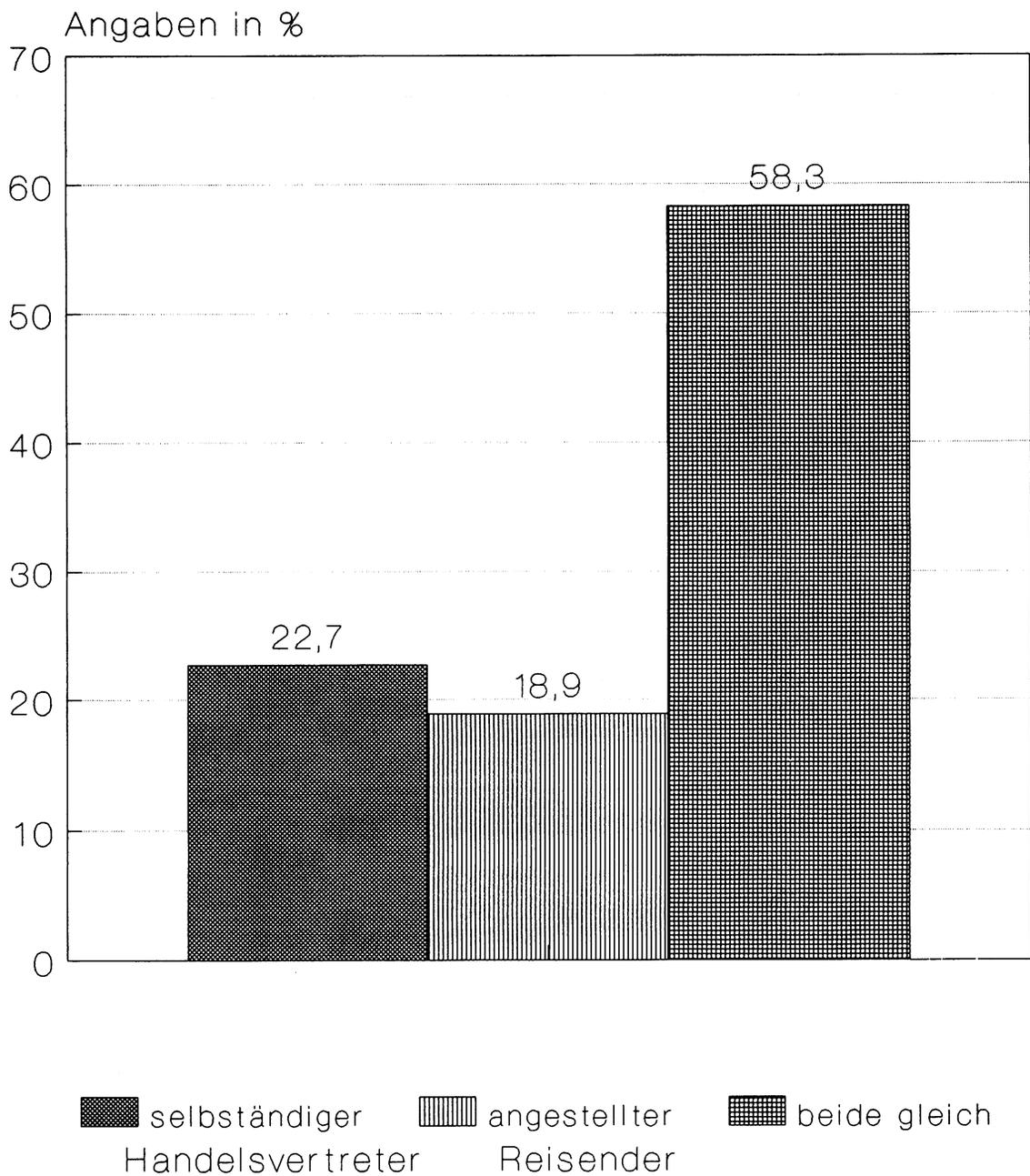


Abb. 50: Mit wem arbeitet der Kunde lieber zusammen?

Bevorzugter Geschäftspartner des Kunden

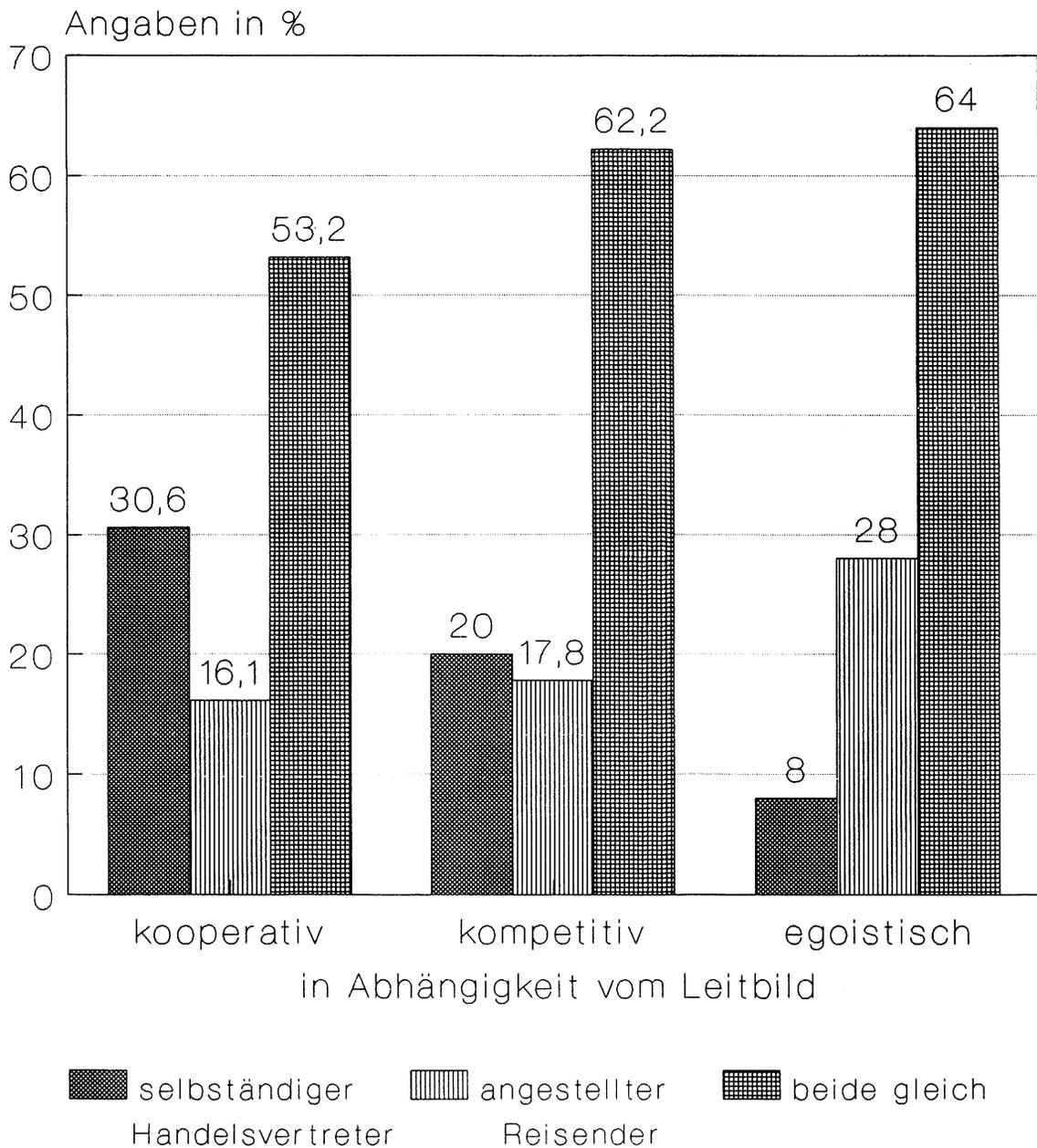


Abb. 51: Bevorzugter Geschäftspartner des Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

Deutlich schlechtere „Karten“ hat der Handelsvertreter bei kompetitiv und egoistisch eingestellten Kunden, die ihn mit 20% bzw. 8% nur unterdurchschnittlich bevorzugen. Bei Kunden mit egoistischem Leitbild genießen angestellte Reisende (28%) deutlich Priorität gegenüber Handelsvertretern (8,0%).

Die Mehrheit der kompetitiv und egoistisch eingestellten Kunden arbeiten mit Handelsvertretern und angestellten Reisenden gleich gern zusammen.

Bei der Frage nach der präferierten Zusammenarbeit fallen einige branchenspezifische Trends auf. Einkäufer aus der Investitions- und Gebrauchsgüterbranche ziehen zu etwa einem Drittel den Handelsvertreter dem angestellten Reisenden vor, der hier nur von 12% präferiert wird. Genau umgekehrt verhält es sich in der Verbrauchsgüterbranche, in der die Chancen der Handelsvertreter gegenüber den angestellten Reisenden schlechter stehen.

Während bisherige Untersuchungen zur Kundentypologie (z.B.: Meffert, Kimmeskamp & Becker, 1983) bei den Vorstellungen der Kunden über Handelsvertreter und Reisende ansetzen, erweisen sich hier grundlegende Einstellungen der Kunden selbst als typologiebildend. Die Kombination beider Ansätze würde ein weiter differenziertes Handelsvertreter-Marketing ermöglichen.

Fazit: Die Mehrheit der Kunden arbeitet mit angestellten Reisenden und Handelsvertretern gleich gern zusammen. Ein gutes Fünftel arbeitet lieber mit dem Handelsvertreter, ein knappes Fünftel mit den angestellten Reisenden. Dabei gibt es für Handelsvertreter „gute“ und „schlechte“ Branchen. In der Investitions- und Gebrauchsgüterbranche schlagen die Herzen der Kunden eher für den Handelsvertreter, in der Verbrauchsgüterbranche eher für den angestellten Reisenden.

Bei kooperativ eingestellten Kunden genießt der Handelsvertreter größere Priorität. Das Potential der Kunden, bei denen er von vornherein weniger Chancen als der angestellte Reisende hat, ist bei egoistisch eingestellten Kunden am größten,

4.8 Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch?

Die Geschäftsbeziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde existiert in aller Regel als Beziehung zwischen zwei Personen. Zwischen diesen entwickeln sich häufig ein bestimmtes Vertrauen, eingespielte Formen der Kommunikation und des Verstehens. Besonders für den Handelsvertreter stellt die jeweilige Besonderheit der Beziehung zu einem Kunden eine wichtige Geschäftsgrundlage dar, die von Handelsvertretern häufig umschrieben wird mit dem Slogan: „Der Kunde ist mein Kapital.“ Das Hineinwirken Dritter in die Beziehung kann daher sowohl vom Kunden als auch vom Handelsvertreter als potentielle Störung empfunden werden.

Nun gehört es zu den Erwartungen vieler Verkaufsleiter, wenigstens in größeren Abständen die Handelsvertreter beim Kundenbesuch zu begleiten. Daher wurden die Kunden und Handelsvertreter gefragt, wie sie die Anwesenheit des Verkaufsleiters beim Kundenbesuch empfinden.

Abbildung 52 zeigt die Ergebnisse für beide Gruppen.

Kunden und Handelsvertreter stimmen weitestgehend überein: Etwa ein Viertel bewertet den Besuch des Verkaufsleiters als angenehm, ein knappes Viertel als störend. Gut die Hälfte verbindet damit weder positive noch negative Gefühle. Das heißt aber, daß höchstens in einem Viertel aller Fälle die Anwesenheit des Verkaufsleiters für die Pflege der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde nützlich ist, und daß sie aber in einem Viertel aller Fälle sogar schaden kann!

Der Handelsvertreter sollte sich daher vorher mit jedem einzelnen Kunden abstimmen, ob die Anwesenheit des Verkaufsleiters vom Kunden gewünscht wird. Auf der anderen Seite wird der Handelsvertreter die Gefahr eines Konflikts mit dem Verkaufsleiter, der möglicherweise mit Mißtrauen und vermehrten Kontrollversuchen reagiert, abwägen müssen. In dieser Frage dürften sich viele Handelsvertreter in einem nicht oder nicht einfach zu lösenden Rollenkonflikt befinden: Sie sind mit widersprüchlichen Erwartungen ihrer beiden Geschäftspartner konfrontiert.

Die Ergebnisse werden durch den Einfluß des Leitbildes der Handelsvertreter nur geringfügig modifiziert (vgl. Abb. 53).

Bei den Kunden (vgl. Abb. 54) macht sich dagegen deutlich das egoistische Leitbild bemerkbar: Kunden mit egoistischem Leitbild der Beziehung empfinden es bei weitem weniger angenehm (12%) und in sehr viel höherem Maß störend (40%), wenn der Handelsvertreter vom Verkaufsleiter begleitet wird. Bei solchen Kunden, zu denen eine stabile Geschäftsbeziehung aufzubauen aus den in den vorigen Kapiteln dargestellten Gründen besonders schwierig ist, wird der Handelsvertreter noch sorgfältiger abwägen müssen, ob er sich vom Verkaufsleiter begleiten lassen möchte.

Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch?

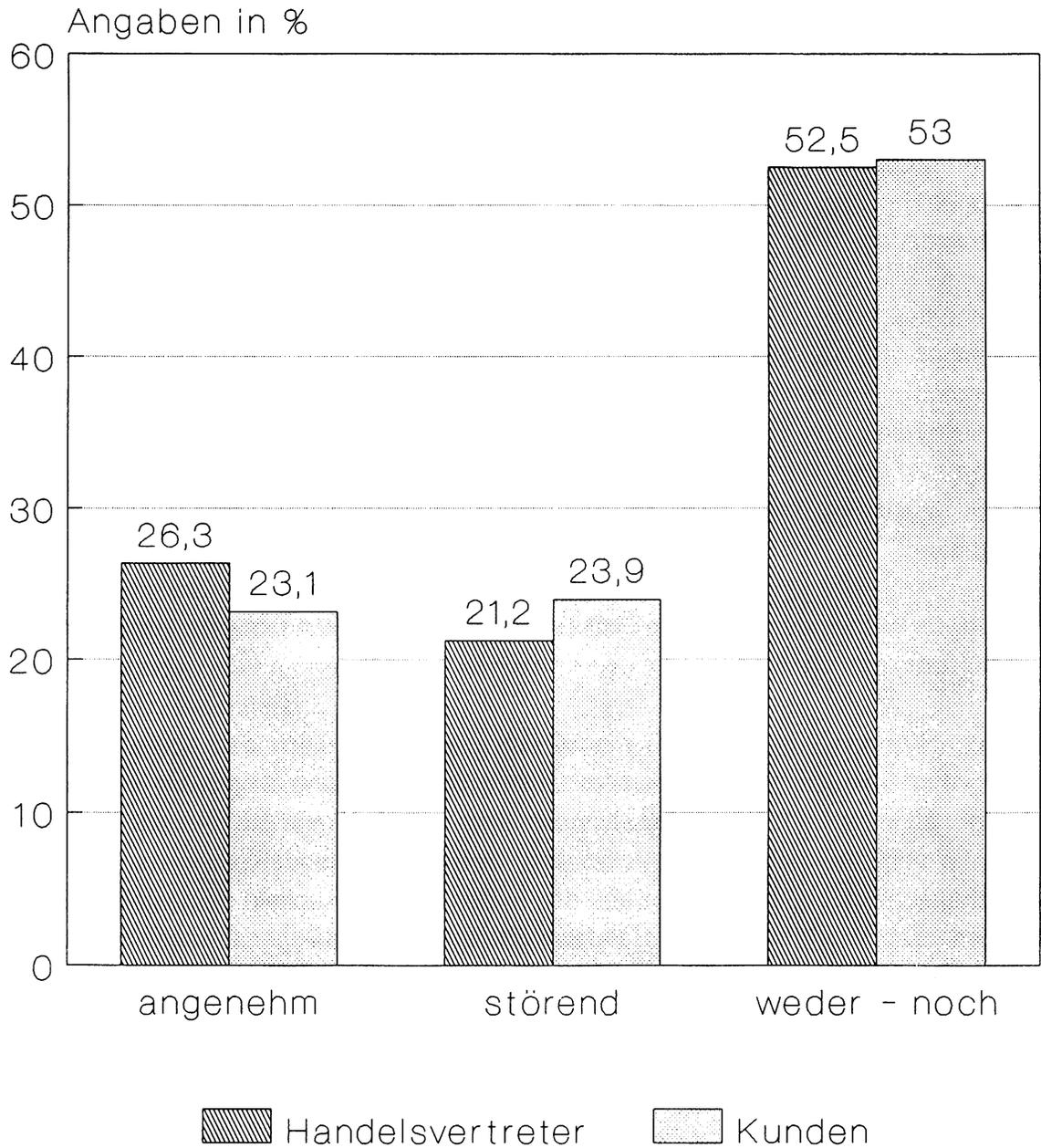
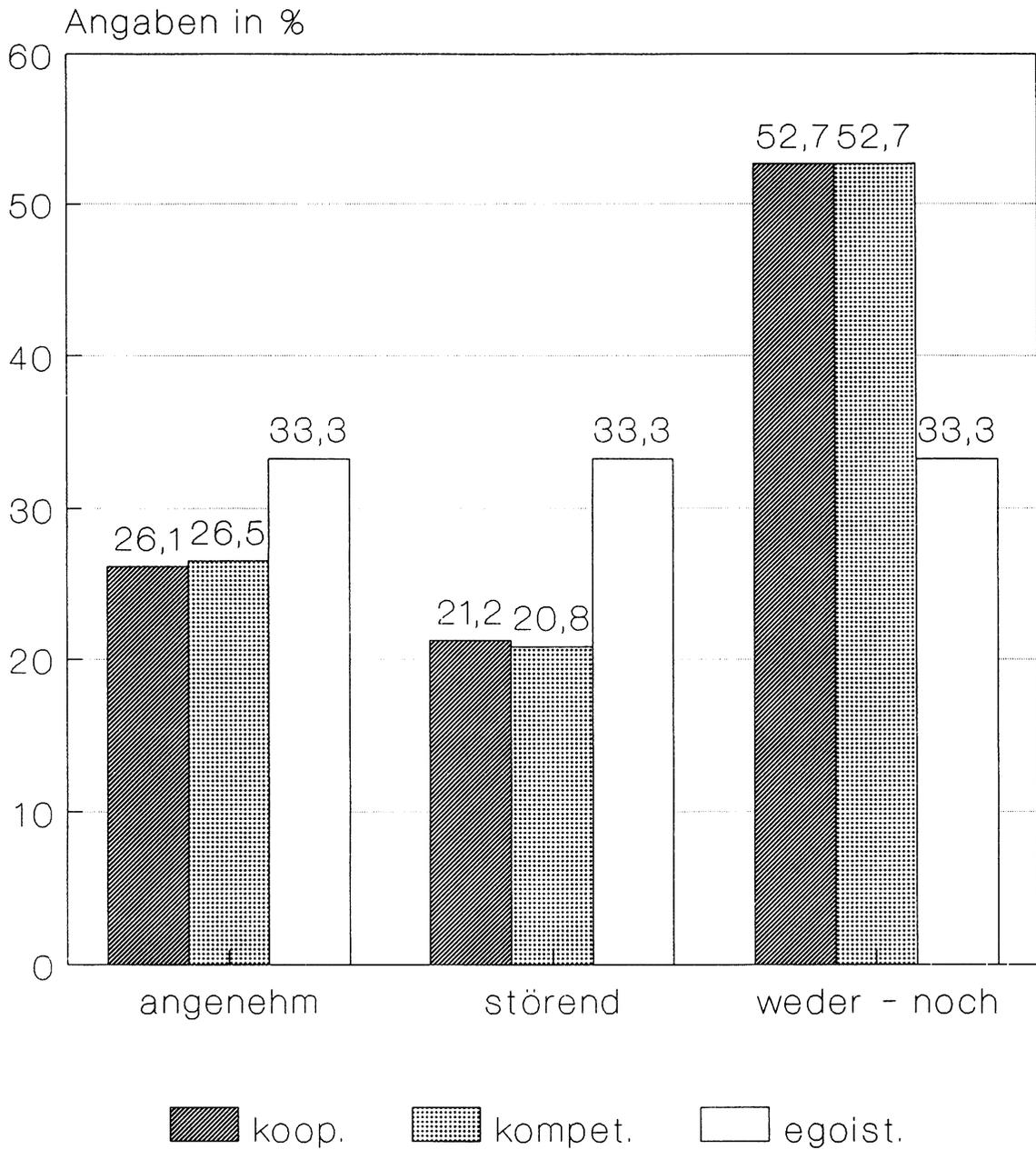


Abb. 52: Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch?

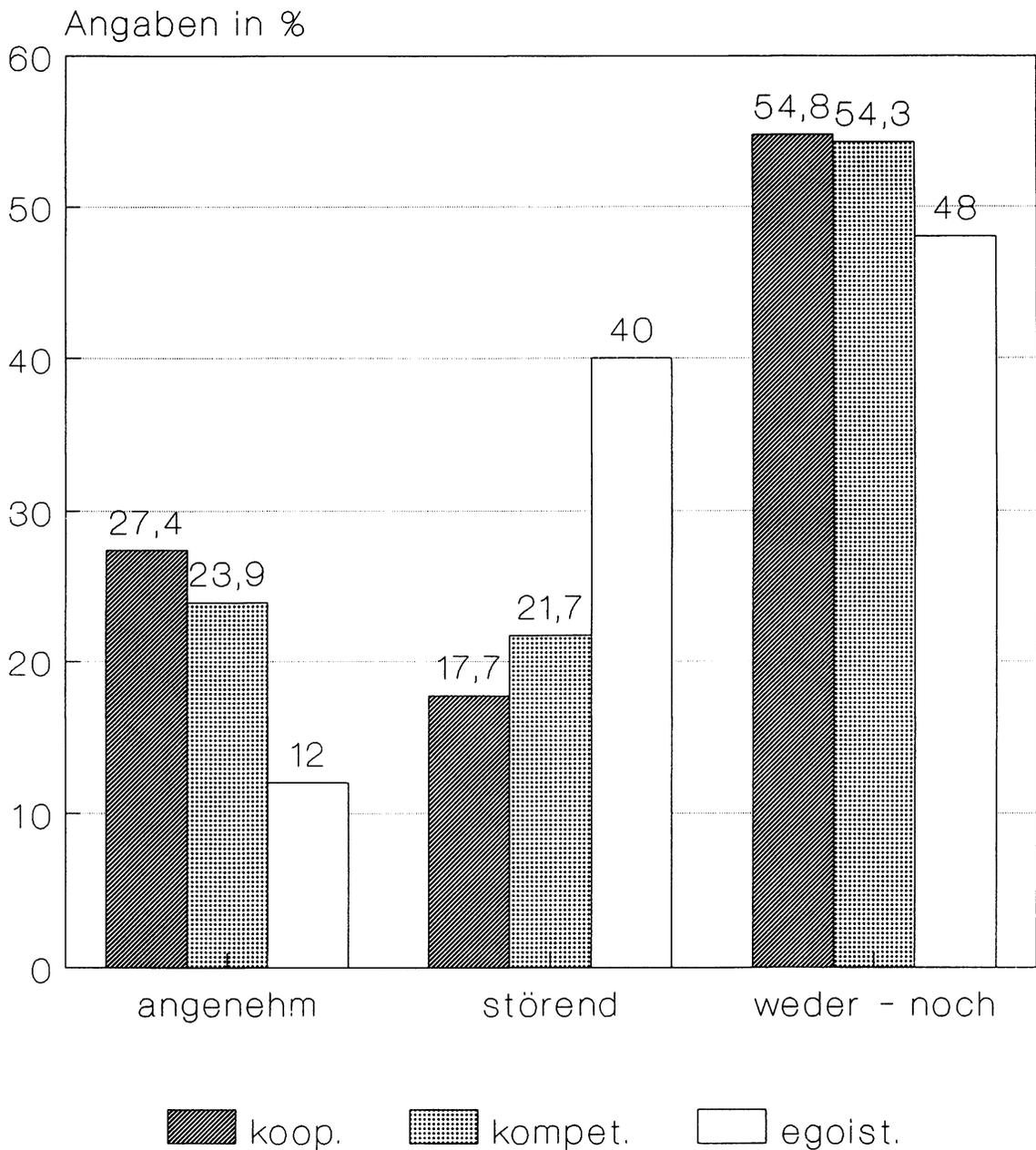
Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch?



Handelsvertreter getrennt nach Leitbild

Abb. 53: Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch? Sicht der Handelsvertreter in Abhängigkeit vom Leitbild

Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch?



Kunden getrennt nach Leitbild

Abb. 54: Stört der Verkaufsleiter beim Kundenbesuch? Sicht der Kunden in Abhängigkeit vom Leitbild

5. Fazit und Ausblick

5.1. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Geschäftsbeziehungen werden - trotz aller rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Regelungen - im Grunde auf der menschlich-emotionalen Ebene zusammengehalten. Die Stabilität der Geschäftsbeziehung hängt entscheidend von Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen ab. Dieser Kern der Beziehung wird von der wechselseitigen Wahrnehmung von Handelsvertreter und Kunde und deren Leitbildern beeinflusst. Als zentrale Determinante wurde das Leitbild konzipiert, wobei sich ein kooperatives, ein kompetitives und ein egoistisches Leitbild unterscheiden lassen. Das kooperative Leitbild betont bei allen Gegensätzen, die eine Geschäftsbeziehung auszeichnen, das Gemeinsame, das kompetitive Leitbild stellt dagegen die Interessengegensätze in den Vordergrund, während das egoistische Leitbild nur das eigene Interesse kennt.

Der ganz überwiegende Teil der Handelsvertreter vertritt ein kooperatives Leitbild, kombiniert mit langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischen Anreiz, d.h. es dominiert das Interesse an langfristiger partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit künftigen Entwicklungsmöglichkeiten der Geschäftsbeziehung. Etwa ein Fünftel der Handelsvertreter hat ein kompetitives Leitbild, das egoistische wird kaum vertreten. Die Kunden sind knapp zur Hälfte Vertreter des kooperativen Leitbildes, gepaart mit langfristiger Perspektive und hohem ökonomischem Anreiz, d.h. dem Wunsch nach großem Entwicklungspotential der Geschäftsbeziehung. Ein Drittel ist kompetitiv orientiert, der Rest egoistisch.

Mehr Kunden als Handelsvertreter vertreten eine in sich inkonsistente Kombination von Einstellungen: Vor allem langfristige Zeitperspektive und hoher ökonomischer Anreiz stehen mit einem kompetitiven und noch mehr mit einem egoistischen Leitbild in Widerspruch. Von Seiten solcher Kunden läßt dies erwarten, daß die „Last“ der Beziehungspflege einseitig dem Handelsvertreter aufgebürdet bleibt, während solche Kunden wenig zur Pflege und zum Ausbau beitragen. Für die Stabilität und Ausbaufähigkeit von Geschäftsbeziehungen gibt es unterschiedlich günstige Einstellungskombinationen. Eher günstig ist es, wenn beide Partner ein kooperatives Leitbild vertreten, verbunden mit langfristiger Zeitperspektive und hohem ökonomischen Anreiz. Alle anderen Kombinationsmöglichkeiten lassen weniger stabile Beziehungen erwarten.

Alle weiteren psychologischen Variablen in der Beziehung zwischen Handelsvertreter und Kunde - das Selbst- und das Fremdbild, die Kommunikationsstruktur, die Macht, die man sich selbst und dem anderen zuschreibt, die Machttaktiken, d.h. die Art und Weise, wie man Macht in der Beziehung einsetzt, und die Konfliktstile, d.h. die Art und Weise, wie Konflikte ausgetragen werden - wurden in Abhängigkeit von den jeweiligen Leitbildern untersucht. Die Unterschiede in Abhängigkeit von den soziodemographischen Merkmalen sind so gering, daß sie vernachlässigenswert erscheinen. Lediglich in Abhängigkeit von der Branche zeigt

sich, daß es für den Handelsvertreter zwar keine „leichten“ Branchen gibt, wohl aber eine Problembranche: die Nahrungs- und Genußmittelbranche mit ihrem harten Preiskampf, der von den Nachfragern geführt wird. In der Investitionsgüterbranche ist Sachkompetenz besonders wichtig. In der Verbrauchsgüterbranche herrscht bei einer Reihe von Handelsvertretern die Tendenz, um der „schnellen Mark“ willen die Beziehungspflege zu vernachlässigen.

Für das Selbst- und Fremdbild des typischen Handelsvertreters gilt, daß das Selbstbild des Handelsvertreters durchgängig positiv geprägt ist. Einzige Ausnahme bildet der Aspekt der Macht, hier erleben sich Handelsvertreter eher als ohnmächtig. Auch das Fremdbild erscheint positiv: Kunden verbinden mit dem typischen Handelsvertreter Assoziationen wie „hell“ und „ehrlich“. Auch die Kunden haben ein positiv getöntes, berufliches Selbstbild. Der typische Kunde in den Augen des Handelsvertreters erscheint jedoch eher diffus und ohne Profil. Einzig „Macht“ und „Stärke“ sind ausgeprägt. Der Vergleich des Selbstbildes des Kunden mit dem Bild des typischen Handelsvertreters zeigt, daß sich die Kunden als mächtiger und bestimmter wahrnehmen. Die Wahrnehmung der Beziehung zu den Kunden durch die Handelsvertreter läßt sich mit dem Bild der Ehe beschreiben. Kunden werden in puncto Macht als überlegen wahrgenommen, wobei besonders die emotionale Seite der Beziehung zu ihnen von den Handelsvertretern gepflegt wird. Aber wie in vielen Ehen der Mann offiziell das Sagen hat und inoffiziell die Frau Regie führt, so auch in der Beziehung Handelsvertreter - Kunde: Die Handelsvertreter erscheinen als diejenigen, die trotz ihrer Machtunterlegenheit die Beziehung zu ihren Gunsten steuern können.

In Abhängigkeit von den Leitbildern zeigt sich bei den Handelsvertretern: Wer sich selbst als mächtig erlebt, neigt zu einem egoistischen Leitbild, wer sich weniger mächtig erlebt, präferiert kooperative Beziehungen. Handelsvertreter mit kooperativem Leitbild betonen auch stärker „weibliche“ Merkmale des Umsorgens und Behütens. Sie sehen sich als die Beziehungsmanager. Bei den Kunden bilden diejenigen mit kompetitivem Leitbild den Gegenpol zu den Kunden mit kooperativem Leitbild.

Für die Kommunikationsstruktur gilt, daß sich „wahlverwandte Geister“ am ehesten verstehen: Die Differenzen zwischen Geschäftspartnern mit gleichen Leitbildern sind tendenziell am geringsten. Treffen dagegen unterschiedlich eingestellte Akteure aufeinander, nehmen die Differenzen zu. Zwischen kooperativ eingestellten Handelsvertretern und kompetitiv bzw. egoistisch eingestellten Kunden herrscht die größte Diskrepanz. Je größer aber die Diskrepanz, desto größer auch die Wahrscheinlichkeit von Störungen der Kommunikation. Störungen der Kommunikation beeinträchtigen ganz wesentlich die face-to-face-Interaktion, von deren Gelingen der Erfolg des Handelsvertreters abhängt. Auch wenn man vom Einfluß der Leitbilder absieht, weichen Handelsvertreter und Kunden beträchtlich voneinander ab. Der Part, aus der Diskrepanz keine Störungen der Kommunikation werden zu lassen, fällt in der Regel dem Handelsvertreter zu. Auch unter diesem Aspekt wird kommunikative Kompetenz als eine zentrale Qualifikation der Handelsvertreter deutlich.

In der jeweils wahrgenommenen Macht des Partners zeigen sich - analog zur Selbst- und Fremdwahrnehmung - gleichfalls deutliche Unterschiede in Bezug zur erlebten „Mächtigkeit“: Der Handelsvertreter erlebt sich als weniger mächtig als den Kunden. Die Kunden selbst nehmen sich als mächtiger wahr und erleben den Handelsvertreter als eher „fügsam“. Besonders in Abhängigkeit von einem egoistischen Leitbild kommt es zu starken Wahrnehmungsverzerrungen, indem der andere als übermächtig erlebt wird. Handelsvertreter bevorzugen im Umgang mit den Kunden eher „weiche“ Machttaktiken, d.h. sie suchen nach Kompromissen und möchten den Geschäftspartner überzeugen. Ein ähnliches Muster gilt auch für die Konfliktstile: Kunden möchten Konflikte eher durch Konfrontation und Erzwingen lösen, Handelsvertreter neigen eher zu Glätten und Harmonisieren. Nimmt man noch das Leitbild mit hinzu, so zeigt sich, daß Kunden mit einem kompetitiven und egoistischen Leitbild besonders zu den „harten“ Konfliktlösemethoden neigen.

Der Kern der Beziehung wird durch Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen gekennzeichnet. Zufriedenheit ist als Gesamtzufriedenheit mit der geschäftlichen und persönlichen Beziehung konzipiert. Hier stellte sich heraus, daß Kunden insgesamt weniger zufrieden mit dem Handelsvertreter als Geschäftspartner und Mensch sind, als umgekehrt die Handelsvertreter mit dem Kunden. Ein kooperatives Leitbild führt bei Handelsvertretern und Kunden zu deutlich höheren Zufriedenheitswerten, kompetitives und egoistisches Leitbild senken die Zufriedenheit.

Verbundenheit, das Gefühl innerer Verpflichtung dem Partner gegenüber und Indikator für die Beziehungstreue, weist bei den Kunden deutlich geringere Werte auf, die auf eine hohe Bereitschaft zum Beziehungswechsel schließen lassen. Bei den Handelsvertretern ist die Verbundenheit ihren Kunden gegenüber hoch ausgeprägt. Für beide Seiten gilt: Kooperatives Leitbild hebt die Verbundenheit, kompetitives und egoistisches Leitbild senken sie, wobei egoistisch eingestellte Kunden gefährlich geringe Verbundenheitswerte aufweisen. Hohe Zufriedenheit führt bei Kunden nicht automatisch zu hoher Verbundenheit, während bei den Handelsvertretern Zufriedenheit und Verbundenheit korrelieren.

Handelsvertreter bringen ihren Kunden mehr Vertrauen entgegen als diese ihnen, dagegen zeigen Kunden größeres Mißtrauen gegenüber Handelsvertretern. Vor allem bei kompetitiv eingestellten Kunden führt die Furcht, vom „Gegner“ Handelsvertreter übervorteilt zu werden, zu starkem Mißtrauen. Bei den Handelsvertretern steigert dagegen eine egoistische Einstellung das Mißtrauen. Das kooperative Leitbild läßt bei Kunden und Handelsvertretern gleichermaßen das Gefühl des Vertrauens wachsen.

Je zufriedener beide Partner sind, je ausgeprägter Verbundenheit und Vertrauen sind, desto harmonischer und stabiler ist die Beziehung. Dies ist eher bei Handelsvertretern und Kunden mit kooperativem Leitbild der Fall. Kompetitives und egoistisches Leitbild beeinträchtigen dagegen eher die Harmonie. Ganz besonders instabil und disharmonisch scheinen Beziehungen zwischen egoistisch eingestellten Handelsvertretern und kompetitiv eingestellten Kunden. Aber auch zwischen kooperativ eingestellten Handelsvertretern und kompetitiv bzw. egoistisch eingestellten Kunden sind Autonomie und Stabilität der Beziehung gefährdet.

Zufriedenheit ist eine notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für stabile und harmonische Geschäftsbeziehungen. Der unzufriedene Kunde kündigt schnell die Beziehung auf, der zufriedene aber findet deswegen noch lange nicht ein starkes Gefühl der Verbundenheit und des Vertrauens dem Handelsvertreter gegenüber.

Die Mehrheit der Kunden arbeitet mit angestellten Reisenden und Handelsvertretern gleich gem zusammen. Ein gutes Fünftel arbeitet lieber mit dem Handelsvertreter, ein knappes Fünftel mit dem angestellten Reisenden. Dabei gibt es für Handelsvertreter „gute“ und „schlechte“ Branchen. In der Investitions- und Gebrauchsgüterbranche schlagen die Herzen der Kunden eher für den Handelsvertreter, in der Verbrauchsgüterbranche eher für den angestellten Reisenden.

Bei kooperativ eingestellten Kunden genießt der Handelsvertreter größere Priorität. Das Potential der Kunden, bei denen er von vornherein weniger Chancen als der angestellte Reisende hat, ist bei egoistisch eingestellten Kunden am größten.

5.2 Perspektiven für die Praxis

Die vorliegende Studie hat die entscheidende Bedeutung psychologischer Faktoren für die Stabilität und Harmonie der Geschäftsbeziehungen zwischen Handelsvertreter und Kunde gezeigt. Demgegenüber haben soziodemographische Faktoren wie Branche, Geschlecht, Region etc. geringen Einfluß.

Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen sind gekennzeichnet durch ein hohes Maß an Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen zwischen den Partnern. Diesen Kern der Beziehung zu entwickeln, zu pflegen und auszubauen, ist das Ziel des Beziehungsmanagements und sowohl strategische als auch operative, tägliche Aufgabe des Handelsvertreters. Daraus ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für die Praxis. Diese werden in knapper Form skizziert.

5.2.1 Strategische Auswahl von Kunden:

Beziehungstypologisches Kunden-Portfolio

Als zentrale Variable, die alle anderen Variablen der Beziehung beeinflusst, hat sich das Leitbild erwiesen. In Kombination mit zwei anderen grundlegenden Einstellungen, nämlich der Zeitperspektive und dem ökonomischen Anreiz, ergibt sich daraus eine Typologie von Geschäftsbeziehungen, die sich hinsichtlich ihrer inneren Konsistenz und ihres Potentials an Stabilität, Harmonie und Entwicklungsmöglichkeiten unterscheiden. Kooperatives Leitbild,

langfristige Zeitperspektive und hoher ökonomischer Anreiz bilden dabei einen Extrempol, dessen Gegenpol der Typus des kompetitiven bzw. egoistischen Leitbilds, kombiniert mit kurzfristiger Zeitperspektive und geringem ökonomischen Anreiz darstellt.

Nimmt man noch hinzu, daß Geschäftsbeziehungen eher harmonisch verlaufen, wenn beide Partner konvergierende Leitbilder vertreten, so läßt sich dies strategisch nutzen: Im Sinne eines strategischen Kunden-Portfolios sollten Geschäftsbeziehungen vornehmlich zu solchen Kunden angestrebt werden, die den gleichen Beziehungstypus vertreten wie der Handelsvertreter. Aus der Sicht des Transaktionskostenansatzes (vgl. Diller & Kusterer, 1988) läßt sich - bei gegebenem Aufwand an Zeit, Geld und Kosten - eher ein höherer Gesamtnutzen erzielen. Und umgekehrt erspart eine beziehungstypologisch orientierte Auswahl sowohl bei Neukunden wie bei der Pflege von Altkunden nutzlose Investitionen von Zeit, Geld und psychischer Energie. Eine solche, klar und konsequent verfolgte, Strategie kann langfristig die Gefahr senken, Beziehungen zu Kunden anzuknüpfen und aufzubauen, bei denen die Relation Kosten-Nutzen weniger günstig aussieht.

Insgesamt gesehen sind (potentielle) Kunden, die in ihren grundlegenden Einstellungen einen Beziehungstypus favorisieren, den auch die meisten Handelsvertreter vertreten, nämlich kooperatives Leitbild, langfristige Zeitperspektive, hoher ökonomischer Anreiz, attraktiver. Überdies arbeiten Kunden, die eine solche Einstellung haben, lieber mit dem selbständigen Handelsvertreter als mit einem angestellten Reisenden zusammen. Geschäftsbeziehungen, die auf einer solchen Einstellungsbasis beider Seiten beruhen, sind mit größerer Wahrscheinlichkeit stabiler, harmonischer, langfristiger und erfolgreicher.

Wie kann man eine solche beziehungstypologische Portfolio-Strategie durchführen? Der Grundgedanke des Portfolio-Ansatzes besteht in der Segmentierung von Geschäftsfeldern. Die klassischen Methoden orientieren sich dabei an der Gegenüberstellung von Umwelt- und Unternehmensfaktoren und kommen zu Produkt/Markt-Portfolios (vgl. Antoni & Riekhof, 1989). Der Portfolio-Ansatz läßt sich unter Verwendung anderer Dimensionen problemlos zur Erstellung von Kundentypologien benützen. Ein einfaches Beispiel wäre etwa die Positionierung verschiedener Kunden in einem zweidimensionalen Schema, das Umsatz und Ertrag in einer Vierfeldertafel gegenüberstellt.

Der von uns vorgeschlagene beziehungstypologische Ansatz ist eine Weiterentwicklung des Transaktionskosten-Ansatzes (vgl. Diller & Kusterer, 1988). Transaktionskosten umfassen alle Aufwendungen für die Erzielung eines Ertrags, also nicht nur Geld, sondern zum Beispiel

auch Zeit und psychische „Kosten“. Gerade Zeit und psychische Energie sind knappe und nicht vermehrbare Ressourcen, auf deren effektiven Einsatz es deshalb besonders ankommt. Geht man davon aus, daß die dem Handelsvertreter zur Marktbearbeitung verfügbare Zeit und psychische Kraft begrenzt sind, so erscheint es sinnvoll, den Nutzen, den er bei einzelnen Kunden erzielt, den dafür verausgabten Transaktionskosten (Geld, Zeit, psychische Kraft) gegenüberzustellen. Nimmt man dabei eine dreifache Ausprägung von Provisionsertrag und Transaktionskosten an (unterdurchschnittlich, durchschnittlich, überdurchschnittlich), so ergibt sich eine Neunfeldertafel, in der jeder Kunde eine bestimmte Position einnimmt. Mit dieser Ist-Analyse der Kundenstruktur lassen sich attraktivere und weniger attraktive Kunden identifizieren: Kunden, die hohe Transaktionskosten verursachen bei gleichzeitig unterdurchschnittlichem Ertrag, sind weniger attraktive Kunden. (Dies gilt natürlich nicht, wenn es um Anlaufkosten einer neuen, entwicklungssträchtigen Geschäftsbeziehung geht).

Diesem Ist-Portfolio ist dann ein Soll-Portfolio gegenüberzustellen, das die strategisch gewünschte Kundenstruktur enthält. Man wird dabei auf lange Sicht versuchen, weniger attraktive Kunden aufzugeben oder zu attraktiveren zu machen und attraktivere Neukunden aufzubauen. Gerade bei diesem strategischen Soll-Portfolio sind die Ergebnisse der psychologischen Beziehungstypologie anwendbar: Kunden, die eine dem Handelsvertreter entsprechende Einstellung haben, bieten eine höhere Chance für die Entwicklung einer guten Geschäftsbeziehung. Mittel- und langfristig ist bei Geschäftsbeziehungen, die bei beiden Partnern auf kooperativem Leitbild, langfristiger Zeitperspektive und dem Interesse an hohem Entwicklungspotential beruhen, mit einem günstigeren Verhältnis von Ertrag und Transaktionskosten zu rechnen.

Die Diagnose, welche Einstellung der Kunde hat, kann mit Hilfe einfacher Instrumente durchgeführt werden. Auch für die Erstellung und Berechnung des Ist- und Soll-Portfolios stehen leicht handhabbare Verfahren und grafische Schemata zur Verfügung.

Die Anwendbarkeit des beziehungstypologischen Kunden-Portfolios kann natürlich an anderen Gesichtspunkten ihre Grenze finden, z.B. an der Notwendigkeit flächendeckender Marktbearbeitung. In allen anderen Fällen, wo eine selektive Marktbearbeitung möglich ist, läßt sich der vorgestellte Ansatz mit Erfolg durchführen.

5.2.2. Strategisches Beziehungsmanagement: Stabile Kundenbindung

Neben der strategischen Auswahl von Kunden ergeben sich aus der psychologischen Studie auch Ansatzpunkte für den Aufbau und die Pflege von Geschäftsbeziehungen, die man als strategisches Beziehungsmanagement bezeichnen kann.

Den Kern von Geschäftsbeziehungen bilden Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen. Stabile Kundenbindung gelingt nur, wenn dieser Kern entsprechend entwickelt wird. Neben den täglichen Sachaufgaben sollte daher besonders der Aufbau von Verbundenheit und Vertrauen ein eigenständiges, strategisches Ziel beider Partner sein. Auf einem Käufermarkt obliegt freilich die „Last“ der Pflege und des Ausbaus der Geschäftsbeziehung in der Regel einseitig dem Handelsvertreter.

Ansatzpunkte für die Praxis sind die psychologischen Faktoren, die auf den Kern der Beziehung einwirken:

- Die Einstellung zur Beziehung
- Selbst- und Fremdbild
- Die Kommunikationsstruktur
- Machttaktiken
- Konfliktstrategien

Das Leitbild als wesentliche Variable der Einstellung zur Beziehung beeinflusst direkt Vertrauen und Verbundenheit, ist aber selbst nur wenig beeinflussbar. Da kooperative Einstellung zu einem höheren Maß an Verbundenheit und Vertrauen führt als kompetitive bzw. egoistische Einstellung, wirkt eine entsprechende Auswahl von Kunden auch unmittelbar auf das erreichbare Maß an stabiler Kundenbindung ein.

Die Zufriedenheit der Kunden hängt zu einem großen Teil von Faktoren ab, die auf der Sachebene liegen, wie z.B. günstige Preise. Verbundenheit und Vertrauen aber sind wesentlich von den oben genannten Faktoren abhängig.

Diskrepanz von Selbst- und Fremdbild beeinträchtigt die Kommunikation und erzeugt eher Mißtrauen. Kongruenz von Selbst- und Fremdbild verbessert die Kommunikation und steigert Vertrauen. Für den Handelsvertreter kommt es also darauf an, die Dinge auch aus der Sicht seines Kunden zu sehen, die Geschäftsbeziehung mit den Augen des Kunden zu betrachten. Es genügt nicht, sich nur um den Hineinverkauf zu kümmern, gleiches Gewicht sollte die Sorge um den Herausverkauf haben.

Mißverständnisse in der Kommunikation können verringert werden, die Kommunikation verbessert werden, wenn man sich nicht nur auf die Sachebene konzentriert, sondern auch für die Signale auf der Beziehungsebene sensibel ist, z.B. für die Wünsche der Kunden nach Anerkennung, Verständnis für ihre Probleme ... Dazu sind bestimmte Techniken wie Ich-Botschaften, offene Fragen u.a. hilfreich und im Extremfall auch die Technik der Metakommunikation (Schulz von Thun, 1981).

Die häufig gegebene Machtüberlegenheit des Kunden kann der Handelsvertreter durch seine soziale Kompetenz wettmachen. Entscheidend dabei ist das Selbstvertrauen und die Identifikation mit dem eigenen Beruf. Gerade die Identifikation mit dem eigenen Beruf ist aber oft schwierig (vgl. Nerdinger et al., 1990)

Konflikte werden häufig als destruktiv erlebt und in einer Weise ausgetragen, die zur Zerstörung von Vertrauen und Verbundenheit führt. Techniken der kooperativen Konfliktlösung können davor bewahren. Die gemeinsame Erfahrung kooperativ gelöster Konflikte steigert sogar Verbundenheit und Vertrauen. Und umgekehrt ist ein hohes Maß an Vertrauen eine Basis, auf der im Konfliktfall zum Teil sogar ein härterer Verhandlungsstil zu besseren Erfolgen führen kann (vgl. Schurr & Ozanne, 1985). Auch das Erlernen verschiedener Konfliktstile, die je nach Partner und Situation flexibel eingesetzt werden können, bietet sich an.

Neben diesen Ansatzpunkten für das strategische Beziehungsmanagement gibt es Möglichkeiten, die direkt verbundenhits- und vertrauensbildend wirken (vgl. Nerdinger et al., 1990; Petermann, 1985). Dazu gehört einerseits der Abbau all jener „bedrohlichen“ Handlungen, die den Partner verunsichern bzw. verletzen oder sein Mißtrauen erwecken könnten. Ein Problem dabei ist, daß man sich manchmal dieser Wirkungen des eigenen Verhaltens gar nicht bewußt ist. Auf der anderen Seite können Vertrauen und Verbundenheit durch Loyalität, Verlässlichkeit, Anerkennung, sensible Kommunikation und offene Kooperation gestärkt werden. Dies ist nicht ganz ohne Risiko möglich, da Risiko per definitionem zum Vertrauen gehört.

Perspektiven für die Praxis sollen hier auf die strategischen Ansatzpunkte beschränkt werden. Eine umfassende Darstellung, **wie** eine strategische Kundenauswahl bzw. ein strategisches Beziehungsmanagement konkret umgesetzt werden können, würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Überdies bedarf die konkrete Umsetzung der Anpassung an die besonderen Umstände des Einzelfalles. Gegebenenfalls können hierbei Seminare, Trainings, Beratung etc. hilfreich sein.

5.3 Resümee

Die Studie hat zentrale psychologische Faktoren, die die Qualität von Geschäftsbeziehungen determinieren, empirisch nachgewiesen. Den Kern von Geschäftsbeziehungen bilden Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen. Diese hängen direkt von grundlegenden Einstellungen - nämlich Leitbild, Zeitperspektive und ökonomischem Anreiz - ab, aus denen sich eine psychologische Beziehungstypologie ergibt. Daneben wirken zusätzliche Variablen auf den Kern der Beziehung ein: Selbst- und Fremdbild, Kommunikation, Macht und Machttaktiken sowie Konfliktstile. Diese Variablen korrelieren mit den grundlegenden Einstellungen.

Beziehungen, in denen beide Partner ein kooperatives Leitbild haben, weisen höhere Werte an Zufriedenheit, Verbundenheit und Vertrauen auf. Zugleich sind die Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild geringer, die Kommunikation verläuft störungsfreier, Macht wird zurückhaltender eingesetzt und Konflikte werden eher zu beiderseitiger Zufriedenheit gelöst. Solche Geschäftsbeziehungen sind stabiler und erfolgreicher.

Daraus ergeben sich strategische Perspektiven für die Praxis: Im Sinne eines beziehungspsychologischen Kunden-Portfolios empfiehlt es sich, langfristig die Zusammenarbeit mit solchen Geschäftspartnern anzustreben, die die gleichen grundlegenden Einstellungen haben. Neben dieser strategischen Kundenauswahl bietet jede der dargestellten Variablen Ansatzpunkte für den Ausbau und die Pflege von Geschäftsbeziehungen mit dem Ziel, eine stabile Kundenbindung zu erreichen.

In bewußter Absetzung von üblichen Ansätzen der Verkaufspsychologie vollzieht die Studie einen Perspektivenwechsel: Nicht das einzelne Verkaufsgespräch, sondern die langfristige Beziehung zwischen Geschäftspartnern steht im Mittelpunkt. Dies entspricht wohl auch eher dem Beruf des Handelsvertreters, der sich immer mehr zum Dienstleister entwickelt. Als Dienstleister steht er in der Mitte zwischen seinen Marktpartnern: Den vertretenen Unternehmen auf der einen, den Kunden auf der anderen Seite. Mit dieser Studie liegt nunmehr die Psychologie **beider** Beziehungen vor, nachdem zunächst die Zusammenarbeit zwischen Handelsvertretern und Verkaufsleitern untersucht worden war (vgl. Nerdinger, von Rosenstiel, Sigl & Spieß: Handelsvertreter und Verkaufsleiter, Poeschel-Verlag Stuttgart, 1990). Diese psychologischen Untersuchungen ergänzen betriebswirtschaftliche Analysen (vgl. Meffert et al., 1983; Dichtl et al., 1985). Damit sind wesentliche Grundlagen für umfassende Konzeptionen zum strategischen Handelsvertreter-Marketing gelegt.

Literatur

- Antoni, M. & Riekhof, H.-Chr. (1989). Strategieentwicklung mittels Portfolio-Analyse. In H.-Ch. Riekhof, (Hrsg.), Strategieentwicklung. (S.171-179). Stuttgart: Poeschel.
- Axelrod, R. (1987). Die Evolution der Kooperation, München: Oldenbourg.
- Berkel, K. (1980). Konfliktstile von Führungskräften - Ergebnisse und Probleme der Messung von Konfliktverhalten. Problem und Entscheidung, 25, 1-36.
- Berkel, K. (1984). Konfliktforschung und Konfliktbewältigung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Berkel, K. (1990). Konflikttraining. Konflikte verstehen und bewältigen. Heidelberg: Sauer.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1968). Verhaltenspsychologie im Betrieb. Düsseldorf: Econ.
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. Human Relations, 2, 129-151.
- Deutsch, M. (1976). Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse. München/Basel.
- Dichtl, E., Raffée, H. & Niedetzky, H.-M. (1985). Die Kommunikation zwischen Handelsvertretung und vertretener Unternehmung. Heidelberg: Sauer.
- Diller, H. & Kusterer, M. (1988). Beziehungsmanagement. Theoretische Grundlagen und explorative Befunde. Marketing - Zeitschrift für Theorie und Praxis, 12, 211-220.
- Engels, A. & Timaeus, E. (1983). „Face to Face“-Interaktionen. In M. Irle (Hg.), Marktpsychologie als Sozialwissenschaft. Enzyklopädie der Psychologie. D III. (S. 344-401). Göttingen: Hogrefe.
- Goffman, E. (1972). Asyl. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Goffman, E. (1982). Das Individuum im öffentlichen Austausch. Mikrostudien zur öffentlichen Ordnung. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Greenhalgh, L. (1987). Relationships Over Time, and Negotiations: Lessons from Abroad, Paper presented at the 1987 Annual Meeting of the Academy of Management in New Orleans, New Orleans.
- Irle, M. (1975). Lehrbuch der Sozialpsychologie. Göttingen: Hogrefe.

- Jochmann, W. (1990). Stellenwechsel von Führungskräften. Göttingen: Hogrefe.
- Jones, E. E. & Gerard, H. B. (1967). Foundations of Social Psychology. New York.
- Kimmeskamp, G. (1982). Die Rollenbeurteilung von Handelsvertretern. Frankfurt/M.: Lang.
- Meffert, H., Kimmeskamp, G. & Becker, R. (1983). Die Handelsvertretung im Meinungsbild ihrer Marktpartner. Ansatzpunkte für das Handelsvertreter-Marketing. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F. W. (1992a). Nutzung des Änderungswissens. In C. M. Hockel, W. Molt & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), Handbuch der Angewandten Psychologie. Landsberg/L.: Ecomed.
- Nerdinger, F. W., Rosenstiel, L. v., Sigl, E. & Spieß, E. (1990). Handelsvertreter und Verkaufsleiter. Konflikt und Konfliktbewältigung in einer Dienstleistungsbeziehung. Stuttgart: Poeschel.
- Neuberger, O. (1974). Theorien der Arbeitszufriedenheit. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O., Conradi, W. & Maier, W. (1985). Individuelles Handeln und sozialer Einfluß. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nolting, H.P. (1984). Konflikt. In G. Rexilius & S. Grubitzsch (Hrsg.), Psychologische Grundbegriffe. Hamburg: Rowohlt.
- Osgood, E. C., Suci, C. J. & Tannenbaum, P. H. (1957). The Measurement of Meaning. Urbana, Ill.: University Press.
- Petermann, F. (1985). Psychologie des Vertrauens. Salzburg: Müller.
- Piontkowski, U. (1976). Psychologie der Interaktion. München: Juventa.
- Prodöhl, D. (1979). Gelingen und Scheitern ehelicher Partnerschaft. Göttingen: Hogrefe.
- Pümpin, C. (1983). Management strategischer Erfolgspositionen. Bern.
- Schulz von Thun, F. (1981). Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

Schurr, P.H. & Ozanne, J. L. (1985). Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. *Journal of Consumer Research*, 11, 939-953.

Stengel, M. (1987). Identifikationsbereitschaft, Identifikation, Verbundenheit mit einer Organisation oder ihren Zielen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 31 (N.F.5), S.152-166.

Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre*. Berlin: de Gruyter.