



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg  
*Hamburg University of Applied Sciences*

Studiengang: Multichannel Trade Management in Textile Business  
Angestrebter Abschluss: Master of Business Administration

## **Master-Thesis**

Auswirkungen enger Kundenbeziehungen auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft. Eine Analyse unter Anwendung der Szenario-Technik am Beispiel des B2B-Mode- und -Textilhandels.

Eingereicht von Katharina Schön  
Februar 2015

Erstprüfer: Prof. Dr. Oliver Klante  
Zweitprüfer: Prof. Dr. Michael Gille

## Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen enger Kundenbeziehungen auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft in alternativen, möglichen zukünftigen Marktsituationen des B2B-Mode- und Textilhandels und beantwortet diese Frage unter Anwendung der Szenario-Technik. Aus der Problemstellung werden zunächst die Gestaltungsfelder *Vertrieb*, *Wissen* und *Psychologie* in der Mikroumwelt und *Politik & Gesetzgebung*, *Wirtschaft*, *Gesellschaft* und *Technologie* in der Makroumwelt hergeleitet und untersucht. Diese werden zu den Einflussbereichen *Unternehmen*, *Vertrieb*, *Vertriebsmitarbeiter*, *Wissen* und *Kunde* mit jeweils drei charakterisierenden Einflussfaktoren zusammengefasst, um das Szenariofeld möglichst signifikant und überschneidungsfrei darzustellen. Mit Hilfe von Projektionen werden die Faktoren teils eindeutig, teils alternativ in die Zukunft fortgeschrieben. Unter dem Gesichtspunkt der Konsistenz werden dann Alternativenbündel geschaffen, die literarisch ausformuliert zwei Szenarien ergeben. Während das Szenario 1 ein sehr negatives Vertriebsumfeld beschreibt, in dem Kundenbeziehungen für das anbietende Unternehmen keinen Nutzen mehr bringen, da die Loyalität und Leistungsbereitschaft der Vertriebsmitarbeiter drastisch gesunken ist, entwickelt sich Szenario 2 in zwei Richtungen. Szenario 2A beschreibt ein sehr positives Umfeld, geprägt von Wertschätzung und Teamorientierung, in dem enge Kundenbeziehungen die Loyalität und Leistungsbereitschaft steigern können; Szenario 2B hingegen beschreibt ein positives Umfeld, in dem es dem Unternehmen dennoch nicht gelingt, die Vertriebsmitarbeiter stärker emotional zu binden. Aus den Auswirkungen werden beispielhaft drei Handlungsempfehlungen abgeleitet: Verbesserung des Vertriebsimages unternehmensintern und -extern, Ausbildung eigener Fach- & Führungskräfte sowie Etablierung eines Mitarbeiterbindungsmanagements.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Abgrenzung der relevanten Begrifflichkeiten.....	2
1.2.1 Business-to-Business Markt .....	2
1.2.2 Kundenbeziehung.....	4
1.2.3 Loyalität und Leistungsbereitschaft.....	6
1.2.4 Vertrieb und Vertriebsmitarbeiter .....	7
1.3 Methodische Vorgehensweise - Szenario-Technik.....	9
1.3.1 Phase 1: Szenario-Vorbereitung .....	11
1.3.2 Phase 2: Szenariofeld-Analyse .....	11
1.3.3 Phase 3: Szenario-Prognostik .....	14
1.3.4 Phase 4: Szenario-Bildung .....	14
1.3.5 Phase 5: Szenario-Transfer .....	15
<b>2 Szenario-Vorbereitung</b> .....	<b>16</b>
2.1 Management von Kundenbeziehungen.....	16
2.1.1 Theoretische Basis .....	16
2.1.2 Abschluss- vs. Kundenorientierung.....	17
2.1.3 Effekte der Kundenorientierung .....	19
2.1.4 Instrumente der Kundenorientierung.....	19
2.1.5 Determinanten enger Kundenbeziehungen.....	21
2.2 Loyalität und Leistungsbereitschaft.....	22
2.3 Zwischenfazit.....	23
<b>3 Szenariofeld-Analyse</b> .....	<b>24</b>
3.1 Mikroumwelt .....	24
3.1.1 Vertrieb.....	25
3.1.1.1 Aufbau und Tätigkeit des Vertriebs.....	25
3.1.1.2 Vergütung im Vertrieb .....	27
3.1.1.3 Image des Vertriebs .....	27
3.1.2 Wissen.....	28
3.1.2.1 Definition von Wissen und Wissensmanagement .....	28
3.1.2.2 Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement .....	30

3.1.3	Psychologie .....	31
3.1.3.1	Differentielle Psychologie.....	31
3.1.3.2	Sozialpsychologie .....	33
3.2	Makroumwelt .....	36
3.2.1	Politik & Gesetzgebung .....	36
3.2.2	Wirtschaft .....	37
3.2.3	Gesellschaft.....	38
3.2.4	Technologie.....	40
3.3	Zusammenfassung und Auswahl von Schlüsselfaktoren.....	40
3.4	Analyse der Vernetzungen.....	42
<b>4</b>	<b>Szenario-Prognostik.....</b>	<b>44</b>
4.1	Einflussbereich E: Kunde.....	45
4.2	Einflussbereich A: Unternehmen.....	46
4.3	Einflussbereich C: Vertriebsmitarbeiter .....	47
4.4	Einflussbereich B: Vertrieb.....	48
4.5	Einflussbereich D: Wissen .....	50
<b>5</b>	<b>Szenario-Bildung .....</b>	<b>51</b>
5.1	Alternativenbündelung .....	51
5.1.1	Konsistenzanalyse.....	51
5.1.2	Alternativenbündelung.....	53
5.2	Szenario-Beschreibung .....	54
5.2.1	Allgemeine Entwicklung.....	54
5.2.2	Szenario 1 – Der Vertrieb schafft sich ab!.....	55
5.2.3	Szenario 2 – Der Vertrieb als Erfolgsgarant!.....	56
5.2.3.1	Szenario 2A - Integration & Teamorientierung.....	57
5.2.3.2	Szenario 2B - Einzelkämpfer .....	57
<b>6</b>	<b>Szenario-Transfer .....</b>	<b>58</b>
6.1	Auswirkungsanalyse .....	58
6.1.1	Auswirkungen des Szenarios 1 .....	58
6.1.2	Auswirkungen des Szenarios 2A .....	60
6.1.3	Auswirkungen des Szenarios 2B .....	61
6.2	Zusammenfassender Blick auf Chancen und Risiken .....	62
6.3	Ableitung von Handlungsempfehlungen.....	62
<b>7</b>	<b>Fazit und kritische Reflektion .....</b>	<b>64</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>66</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>73</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung</b>	

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
ggfs.	gegebenenfalls
IuK	Informations- und Kommunikationssystem
MbO	Management by Objectives
u.a.	unter anderen/m
usw.	und so weiter
u.v.m.	und viele/s mehr
z.B.	zum Beispiel

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftsbeziehung als Folge von Einzeltransaktionen.....	5
Abbildung 2: Aufbauorganisation eines Unternehmens.....	8
Abbildung 3: Phasen der Szenario-Technik .....	10
Abbildung 4: System-Grid .....	13
Abbildung 5: Aufbau des Textilsektors .....	17
Abbildung 6: Gestaltungsfelder der Problemstellung.....	24
Abbildung 7: Ähnlichkeiten und Abhängigkeiten der Einflussbereiche und -faktoren.....	41
Abbildung 8: System Grid der Einflussbereiche .....	43
Abbildung 9: Szenario-Trichter.....	54
Abbildung 10: Szenario 1 .....	58
Abbildung 11: Szenario 2A.....	60
Abbildung 12: Szenario 2B.....	61

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Diskrete vs. relationale Transaktionen.....	5
Tabelle 2: Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen.....	6
Tabelle 3: Vernetzungsmatrix .....	13
Tabelle 4: Ausgewählte Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagement.....	20
Tabelle 5: Q12-Aspekte für Mitarbeiterloyalität.....	22
Tabelle 6: Instrumente zur Überwindung von Wissensteilungsbarrieren .....	31
Tabelle 7: Vernetzungsanalyse der Einflussbereiche .....	43
Tabelle 8: Konsistenzen der alternativen Deskriptoren .....	52
Tabelle 9: Bündelung der alternativen Deskriptoren.....	53
Tabelle 10: Ausschreibungsanalyse.....	75
Tabelle 11: Beeinflussung der Einflussbereiche untereinander .....	87
Tabelle 12: Prozess der Bündelung der alternativen Deskriptoren.....	87

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Paradigmenwechsel im Marktumfeld vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt aufgrund des massenhaften, teils redundanten, Angebots und der verhältnismäßig geringeren Nachfrage, hat zu einer Verschiebung des Machtgefüges zu Gunsten des Konsumenten geführt. Dieser stellt höhere Anforderungen an den wahrgenommenen Nutzen der konsumierten Güter, materiell und immateriell gleichermaßen, ist jedoch nicht bereit, dafür einen höheren Preis zu entrichten. Er übt somit massiven Druck auf die Unternehmen aus, sich im stetig wachsenden Wettbewerb zu behaupten.<sup>1</sup> Insbesondere in Zeiten der Globalisierung, in denen sich der Wettbewerbsdruck zunehmend durch ausländische Unternehmen, die in den heimischen Markt eintreten, aber auch durch branchenfremde Unternehmen verschärft, rückt der Konsument in den Fokus der gesamten Unternehmenstätigkeit, insbesondere der strategischen Planung. Ziel ist es, die Sprunghaftigkeit und das multi-optionale Kaufverhalten zu durchbrechen und die Wiederkaufsrate zu erhöhen. Angesichts dieser Abhängigkeit von der Wertschätzung und Zufriedenheit des Konsumenten, kommen verschiedene Maßnahmen zum Einsatz, die eben dieses Ziel, den Kunden an das Unternehmen zu binden und damit langfristige Umsätze und Gewinne zu sichern, verfolgen.<sup>2</sup> Während es in einigen Branchen möglich ist, diese Kundenbindung durch vertragliche, technisch-funktionale und ökonomische Wechselbarrieren zu erzwingen, ist der Textil- und Modeeinzelhandel auf die freiwillige, emotionale (psychologische) Bindung des Kunden an die Marke bzw. das Unternehmen angewiesen.<sup>3</sup>

Die Thematik der Kundenbindung wurde in Theorie und Praxis bereits grundlegend untersucht und die ökonomische Bedeutung, d.h. der finanzielle Erfolg, der durch die langfristige Bindung erzielt werden kann, ist empirisch belegt. Besonders die verhaltenswissenschaftlichen Faktoren, die auf Seiten des Kunden diese Bindung auslösen, wurden in den Mittelpunkt der Marketingaktivitäten gerückt.<sup>4</sup> Im Business-to-Consumer (B2C) Segment, also dem Einzelhandel, der direkt an den Endverbraucher gerichtet ist, ist damit weitestgehend nicht nur das Ziel erreicht, sondern auch der Einfluss der Aktivitäten begrenzt. Im Business-to-Business (B2B) Segment ist die Bindung des Kunden an das Unternehmen auf einem anderen Niveau einzuordnen, da der Kunde und der Verkäufer häufig nicht nur in einem beruflichen Verhältnis zueinander stehen, sondern auch in einer persönlichen Beziehung. Während

---

<sup>1</sup> Vgl. Kotler et al (2009): Marketing Management, S.78.

<sup>2</sup> Vgl. Fuchs (2010): Kundenbindungsmanagement im Einzelhandel, S.1f.

<sup>3</sup> Vgl. Homburg, Bruhn (2013): Kundenbindungsmanagement, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, S.11.

<sup>4</sup> Vgl. auch Bruhn, Homburg (2013): Handbuch Kundenbindungsmanagement, Zweiter Teil: Kundenbindung aus theoretischer Perspektive, S.43-182; Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): Marketing, S.860ff.



auch in dieser Beziehung das Verhalten des Kunden wissenschaftlich erklärt wurde, ist der psychologische Aspekt auf Seiten des Verkäufers bisher weitestgehend unerforscht. Jedoch stellt sich die Frage, ob die Maßnahmen zur Kundenbindung, die gezielt die Verhaltensweisen des Käufers aktivieren und Emotionen auslösen, den Verkäufer nicht auch tangieren und somit sein Verhalten tatsächlich unbeeinflusst bleibt. Unter Anwendung der Szenario-Technik werden die genannten Aspekte im Verlauf der Arbeit auf ihre Gültigkeit überprüft sowie mögliche Auswirkungen hergeleitet.

Ziel der Arbeit ist es, vorwärtsgerichtete Einstiegsszenarien<sup>5</sup> zu entwickeln, die eine Diskussion zu dieser Thematik initialisieren können, indem sie im Sinne einer Folgenabschätzung die Auswirkung enger Kundenbeziehungen in möglichen zukünftigen Bedingungen beschreiben. Weiter soll die psychologische Komponente der Betrachtung im Rahmen der Marketing- und Unternehmensstrategie auf Seiten der Vertriebsmitarbeiter näher in den Fokus rücken. In den folgenden Unterkapiteln werden zunächst die relevanten Begrifflichkeiten abgegrenzt und dann die genaue Vorgehensweise dargestellt, um diesen Kommunikationsanreiz zu schaffen.

## 1.2 Abgrenzung der relevanten Begrifflichkeiten

Im Folgenden sollen die relevanten Begrifflichkeiten der vorliegenden Arbeit abgegrenzt werden, um ein einheitliches Verständnis beim Leser zu schaffen. Das Ziel der Arbeit, die Entwicklung von Einstiegsszenarien zur Initialisierung von weiteren Diskussionen, erfordert dabei einen weiter gefassten Blick als die ausschließliche Betrachtung der hier genutzten Begrifflichkeiten. Daher wird die Vielzahl der in Theorie und Praxis verwendeten Begriffe, die teils synonym genutzt werden, zunächst aufgegriffen und systematisch eine Arbeitsdefinition entwickelt.

### 1.2.1 Business-to-Business Markt

Die grundlegende Voraussetzung für die Entstehung einer Kundenbeziehung ist der Markt. Daher wird der Markt, auf dem die Vertriebsmitarbeiter, die den Mittelpunkt der Analyse darstellen, tätig sind, zu Beginn definiert. Der Markt im Allgemeinen setzt sich zusammen aus *aktuellen und potenziellen Nachfragern und Anbietern* von bestimmten Leistungen.<sup>6</sup> Weitere Akteure auf dem Markt sind *Absatzmittler*, die auftreten, wenn Anbieter und Nachfrager nicht in direktem Kontakt zueinander stehen, *Absatzhelfer*, die unterstützende Leistungen bei der Transaktion erbringen, sowie *Beeinflusser*, die vor allem auf Seite der Nach-

---

<sup>5</sup> Einstiegsszenarien sind nach der Funktion im Forschungsprozess definiert und dienen zur Initialisierung von einer Diskussion, vgl. Steinmüller (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung, S.35.

<sup>6</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.46f.

frager im Sinne von Markttransparenz und Verbraucheraufklärung eingreifen. Märkte lassen sich aufgrund verschiedener Kriterien voneinander abgrenzen. Diese sind

- Anzahl und Größe der Marktteilnehmer (Monopol, Oligopol, Polypol),
- Leistungsart (Konsum-, Investitionsgüter-, Dienstleistungs-, Finanzmärkte),
- Transaktionsrichtung (Beschaffungs- und Absatzmärkte),
- Transaktionsart (Stationäre und Distanz- (elektronische) Märkte),
- Spielregeln des Marktes (freie und regulierte Märkte),
- Zugang zu den Märkten (offen und geschlossen) sowie
- Vollkommenheitsgrad des Marktes.<sup>7</sup>

Im Allgemeinen zeichnet sich der B2B-Markt (im Rahmen der vorliegenden Problematik entspricht dies auch dem Großhandel) dadurch aus, dass „*das Angebot und die Leistungserstellung von Unternehmen an Unternehmen erfolgen.*“<sup>8</sup> Im Gegensatz dazu, ist im B2C-Markt ( $\approx$  Einzelhandel) das Angebot von Unternehmen direkt an die Konsumenten gerichtet.<sup>9</sup> Da diese Abgrenzungskriterien jedoch nur einen groben, zu kurz gefassten Überblick über die verschiedenen Alternativen bieten, müssen mehrere Faktoren in Abhängigkeit voneinander betrachtet werden. Michel et al. (2003) leiten die Aufteilungen der verschiedenen Marktsituationen und die einhergehende, individuelle Bearbeitung von den Faktoren *Größenverhältnis von Lieferant zu Kunde* (Anbieter zu Nachfrager) und *Intensität der Lieferanten-Kunden-Interaktion* ab. Daraus ergeben sich zehn Kombinationsalternativen:

1. Mass consumer goods Marketing
2. Mass consumer services Marketing
3. Marketing of channel intermediaries to consumers
- 4. Marketing of mass consumer goods to channel intermediaries**
5. Marketing of personalized consumer goods and services
6. Marketing of industrial goods and services to firms
7. Marketing of industrial goods and services to intermediaries
8. Handicraft Marketing
9. Major works Marketing
10. Sub-contracting Marketing<sup>10</sup>

In der Literatur und so auch bei Michel et al. (2003) bezieht sich das B2B-Geschäft in der Regel auf den Vertrieb und das Marketing von Industriegütern, das bei der genannten Auftei-

<sup>7</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.48ff.

<sup>8</sup> Kollmann, Kirchgeorg, Krieger (2014): Business-to-Business-Markt, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet.

<sup>9</sup> Vgl. Kollmann, Kirchgeorg, Krieger (2014): Business-to-Consumer-Markt, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet.

<sup>10</sup> Vgl. Michel et al. (2003): S.21ff.

lung dem *Marketing of industrial goods and services to (6) firms and (7) intermediaries* entspricht.<sup>11</sup> Das einkaufende Unternehmen verarbeitet das Produkt in der Regel weiter. Am Ende der Wertschöpfungskette befindet sich der Endverbraucher, da auch der Bedarf an Investitionsgütern aus der Nachfrage der Endkonsumenten abgeleitet wird.<sup>12</sup> Der B2B-Mode- und Textilhandel hingegen gehört zu der in Nummer vier aufgeführten Marktsituation *Marketing of mass consumer goods to channel intermediaries*, da es um den Vertrieb von Konsumgütern an Handelspartner geht. Der Vertrieb ist dementsprechend an ein nachfragendes Unternehmen gerichtet, welches als Absatzmittler fungiert und keine Weiterverarbeitung der Produkte mehr vornimmt. Es muss sich dadurch noch stärker an den Bedürfnissen des Endkonsumenten orientieren. Diese Situation zeichnet sich des Weiteren dadurch aus, dass der Lieferant nur wenig größer bis gleichgroß ist wie der Kunde und dass die Interaktionsintensität auf einem mittleren Niveau einzuordnen ist. Auf diesen Bereich lassen sich viele der Ansätze aus der Wissenschaft zur erfolgreichen Etablierung eines Geschäftsbeziehungsmanagements sowie zielführende Instrumente übertragen.<sup>13</sup>

### 1.2.2 Kundenbeziehung

Weiter wird der Begriff der Kundenbeziehung im B2B-Markt definiert. Häufig werden die Begriffe Geschäftsbeziehung und Kundenbeziehung synonym verwendet, im Rahmen der Arbeit soll damit die Besonderheit des Marktes aufgegriffen werden.

Eine Geschäftsbeziehung bezeichnet im Allgemeinen „eine Folge von Markttransaktionen zwischen einem Anbieter und einem Nachfrager, die nicht zufällig ist“.<sup>14</sup> Dabei bedeutet *nicht zufällig*, dass ausgehend von Anbieter- und/oder Nachfragerseite eine innere Verbindung besteht, durch die diese Geschäftsbeziehung planmäßig oder de facto, d.h. ungeplant, entsteht.<sup>15</sup> Abbildung 1 veranschaulicht diesen Prozess. Dabei werden zwei extreme Typen von Transaktionen unterschieden. Auf der einen Seite ist die diskrete, oder auch einfache, Transaktion angesiedelt, auf der anderen Seite die relationale, oder auch komplexe, Transaktion. Tabelle 1 stellt die charakteristischen Merkmale dar.<sup>16</sup> Aus den Merkmalen geht hervor, dass nur die relationalen Transaktionen den sozialen Kontakt von Mitarbeitern aus Anbieter- und Nachfragerunternehmen beinhalten. Für die Analyse im Rahmen dieser Betrachtung bleiben dementsprechend diskrete Transaktionen unberücksichtigt.

<sup>11</sup> Vgl. Michel et al. (2003): S.22f.

<sup>12</sup> Vgl. Winkelmann (2012): S.30.

<sup>13</sup> Vgl. Winkelmann (2012): S.20.

<sup>14</sup> Kleinaltenkamp, Plinke, Söllner (2011): Geschäftsbeziehungen - empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management, in: Geschäftsbeziehungsmanagement, S. 22.

<sup>15</sup> Vgl. Kleinaltenkamp, Plinke, Söllner (2011): S.22.

<sup>16</sup> Die Ausprägungen der Transaktionen sind nicht immer extrem, sondern können an jeder Stelle zwischen den beiden Polen liegen.

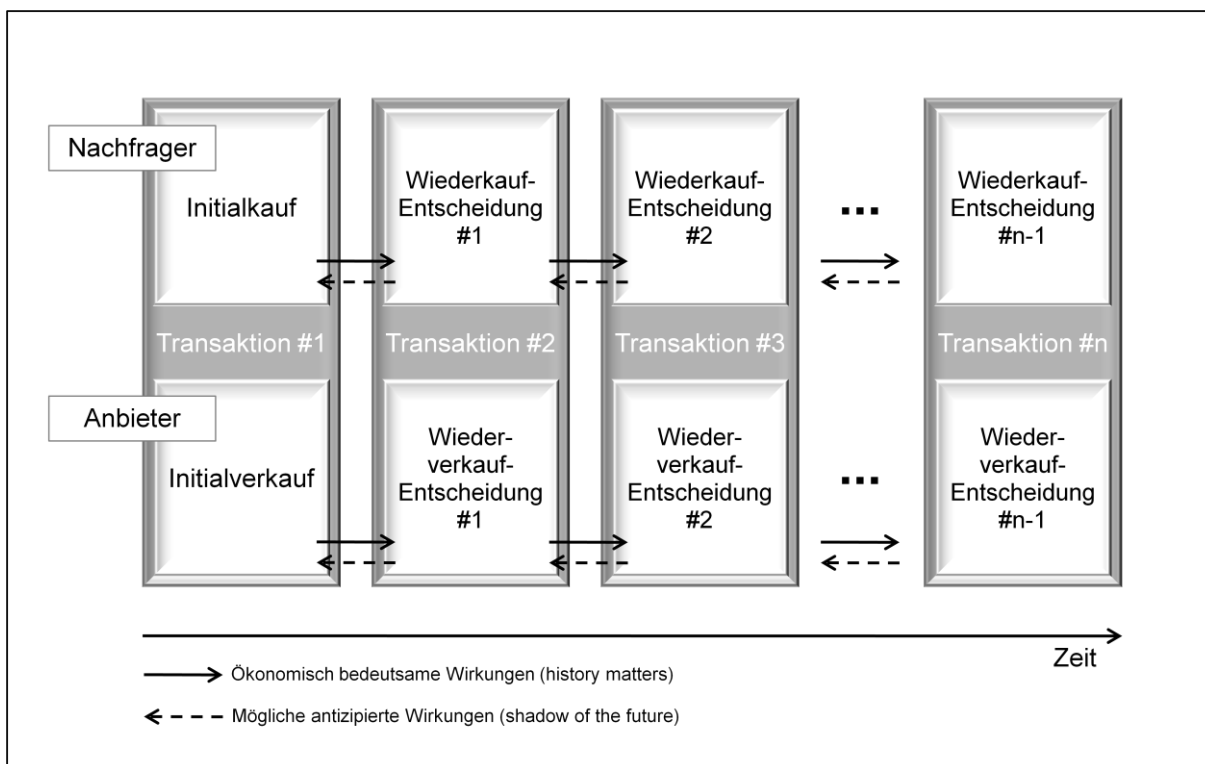


Abbildung 1: Geschäftsbeziehung als Folge von Einzeltransaktionen

Quelle: Kleinaltenkamp, Plinke, Söllner (2011): S.24.

Diskrete Transaktionen	Relationale Transaktionen
Zeitpunktorientiert	Zeitraumbezogen
Kurzfristig	Langfristig
Einmaliger Übergang von Eigentumsrechten	Repetitiver Übergang von Eigentumsrechten
Ohne sozialen Kontakt	<b>Mit sozialem Kontakt</b>
Ad hoc-Informationsaustausch	Regelmäßiger, informaler Informationsaustausch
Reaktives Konfliktlösungsverhalten	Proaktives, kooperatives Konfliktlösungsverhalten

Tabelle 1: Diskrete vs. relationale Transaktionen

Quelle: eigene Tabelle in Anlehnung an Kleinaltenkamp, Plinke, Söllner (2011): S.24.

Die innere Verbindung, aufgrund derer die Geschäftsbeziehung entsteht, kann auf verschiedene Bezugsobjekte zurückzuführen sein. Tabelle 2 listet die diversen Möglichkeiten, die

auch in Kombination untereinander auftreten können, auf. Wie hieraus hervorgeht, entstehen persönliche und Geschäftsbeziehungen durch wechselseitige Bindungen mit Personen- und/oder Unternehmensbezug. Im Hinblick auf die zu analysierende Branche, den Mode- und Textilhandel, kann jedoch nicht auf den Sachbezug verzichtet werden, da dort die Markentreue der Endverbraucher, für die der Einkäufer des nachfragenden Unternehmens sein Sortiment gestaltet, von enormer Bedeutung ist.<sup>17</sup>

Bezugsobjekt	Sachbezug	Personenbezug	Unternehmensbezug
Bindung einseitig beim Käufer	<b>Markentreue</b> Systemtreue Technologietreue	Personentreue	Ladentreue Lieferantentreue
Bindung einseitig beim Verkäufer	Problemtreue	Personentreue	Kundentreue
Wechselseitige Bindung	Gegengeschäfts- Beziehung	<b>Persönliche Beziehung</b>	<b>Geschäftsbeziehung i.e.S.</b>

**Tabelle 2: Erscheinungsformen von Geschäftsbeziehungen**

Quelle: eigene Tabelle in Anlehnung an Kleinaltenkamp, Plinke, Söllner (2011): S.25.

### 1.2.3 Loyalität und Leistungsbereitschaft

Innere Verbindung, wie oben aufgeführt, lässt sich mit *Commitment* ins Englische übersetzen, welches als Schlüsselkonstrukt in aktuellen, wissenschaftlichen Arbeiten zu Beziehungsqualität, Fortführungsabsicht und Weiterempfehlungsbereitschaft angesehen wird.<sup>18</sup> Saab (2007) trägt in seiner Dissertation zum Commitment in Geschäftsbeziehungen die wichtigsten wissenschaftlichen Arbeiten zusammen, die sich mit der Bindung des Kunden an das Unternehmen im B2B-Segment und dem daraus resultierenden Verhalten beschäftigen und kommt zu folgender Definition: „*Commitment in interorganisationalen Geschäftsbeziehungen ist ein auf ökonomische Ursachen zurückzuführender Zustand der freiwilligen und/oder unfreiwilligen Bindung eines Unternehmens an ein Partnerunternehmen.*“<sup>19</sup> Dabei zählen zu den Arten der Bindungen die vertragliche, die technisch-funktionale, die ökonomische sowie die emotionale Bindung.<sup>20</sup> Aufgrund der ökonomischen Konsequenzen der Bindungsart, die sich zum Beispiel durch Wechselkosten ergeben, führt Saab alle Bindungsar-

<sup>17</sup> 69,3 % der Befragten geben in einer Umfrage an, dass sie einer Marke im Bereich Kleidung, Schuhe und Textilien treu bleiben, wenn sie von ihr überzeugt sind. Vgl. Statista (2011): Markentreue bei Überzeugung, online im Internet.

<sup>18</sup> Vgl. Saab (2007): Commitment in Geschäftsbeziehungen, S.2.

<sup>19</sup> Saab (2007): S. 72.

<sup>20</sup> Vgl. auch Homburg, Bruhn (2013): S.11; Saab (2007): S. 18f.

ten auf ökonomische Ursachen zurück.<sup>21</sup> Im Rahmen dieser Arbeit sollen die unfreiwilligen Arten der Bindung keine Berücksichtigung finden, d.h. die vertragliche, die technisch-funktionale sowie die ökonomische Bindung bleiben unbedacht. Daher entspricht der Commitment-Begriff nicht der dieser Analyse zugrunde liegenden Problematik. Saab argumentiert jedoch weiter, dass anhand von Bezugsobjekten und Dimensionen eine Rasterung erstellt werden kann, aus der hervorgeht, dass die freiwilligen Bindungen als *affektives Commitment* zusammengefasst werden können, da eine persönliche, emotionale Bindung des Entscheiders an das Bezugsobjekt besteht und ein Wechsel somit nicht *gewollt* ist.<sup>22</sup> Zieht man an dieser Stelle zusätzlich die Definition von Werani (2004) heran, ergibt sich daraus, dass dies gleichzusetzen ist mit dem Loyalitätsbegriff, da dieser sich ausschließlich auf die freiwillige Bindung eines Kunden an den Lieferanten (und umgekehrt) bezieht.<sup>23</sup> Schüller und Fuchs (2013) bringen es (umgangssprachlich) auf den Punkt: „*Kunden-Loyalität bedeutet freiwillige Treue, emotionale, andauernde Verbundenheit und leidenschaftliche Fürsprache.*“<sup>24</sup> Commitment und Loyalität beschreiben nicht nur das Verhalten innerhalb einer Geschäftsbeziehung, sondern können auch auf das Verhalten des Vertriebsmitarbeiters gegenüber dem arbeitgebenden Unternehmen angewendet werden.

Während Loyalität und Commitment viel diskutierte Begriffe sind, ist die Leistungsbereitschaft schnell erklärt. In der Personalwirtschaft ist die Leistungsbereitschaft „*neben der Leistungsfähigkeit die grundlegende Determinante des Arbeitsverhaltens. [Sie] stellt den Umfang dar, indem ein Mitarbeiter bereit ist sein Leistungsvermögen dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen.*“<sup>25</sup> Der Motivationsbegriff wird häufig synonym mit der Leistungsbereitschaft verwendet<sup>26</sup>, da er neben Handlungsantrieben aber auch Bedürfnisse darstellt<sup>27</sup>, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit von Leistungsbereitschaft gesprochen werden.

#### 1.2.4 Vertrieb und Vertriebsmitarbeiter

Wird in dieser Arbeit von Vertriebsmitarbeitern gesprochen, so bezieht sich dieses auf Mitarbeiter des anbietenden Unternehmens mit Kundenkontakt. Die Aufbauorganisation des Vertriebs und auch im Allgemeinen variiert von Unternehmen zu Unternehmen. Generell kann sie vereinfacht wie in Abbildung 2 dargestellt werden. Vertriebsmitarbeiter mit Kundenkontakt gehören dementsprechend zum Außendienst, der intern im Unternehmen angesiedelt ist, oder zu Handels- und Vertriebsagenturen, u.a., die im Auftrag des liefernden Unter-

<sup>21</sup> Vgl. Saab (2007): S.20.

<sup>22</sup> Vgl. Saab (2007): S. 71.

<sup>23</sup> Vgl. Werani (2004): Bewertung von Kundenbindungsstrategien in B-to-B-Märkten, S.9, zitiert bei Saab (2007): S.32.

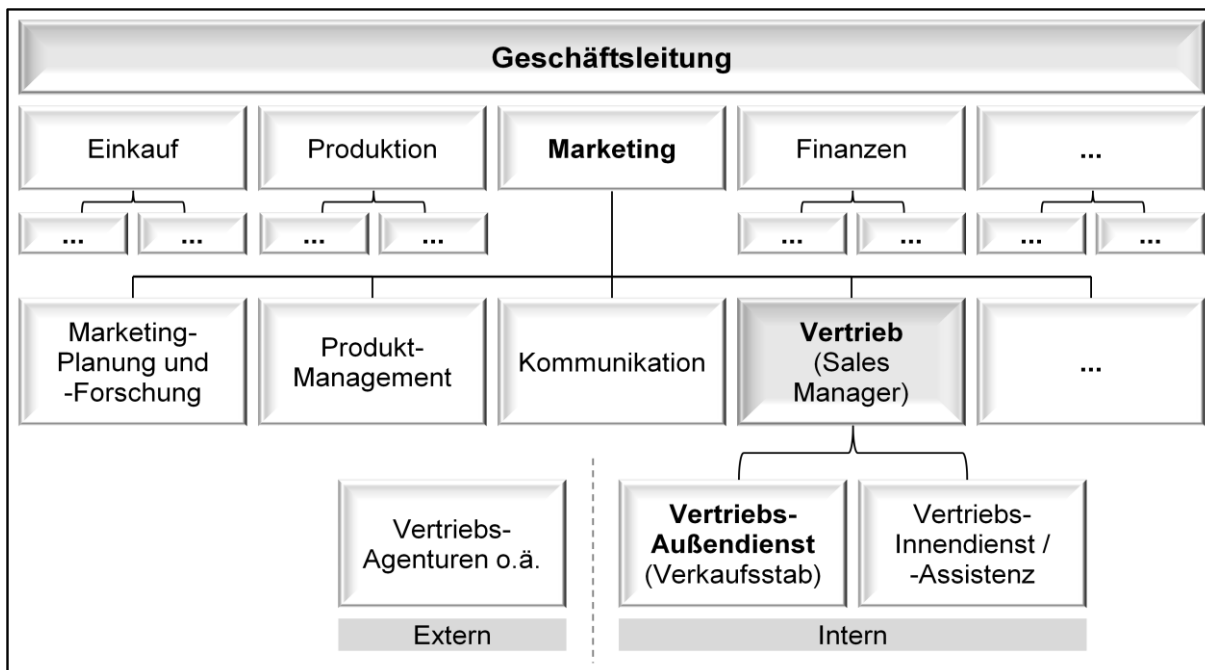
<sup>24</sup> Vgl. Schüller, Fuchs (2013): Total Loyalty Marketing, S. 16.

<sup>25</sup> Vgl. Bartscher (2014): Leistungsbereitschaft, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet.

<sup>26</sup> Vgl. Stotz (2007): Employee Relationship Management, S.27.

<sup>27</sup> Vgl. Maier, Kirchgeorg (2014): Motivation, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet.

nehmens handeln. Da sich für Vertriebsmitarbeiter aus beauftragten Agenturen zumeist andere vertragliche wie auch persönliche Beziehungen zu Hersteller- und Handelsunternehmen ergeben, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur interne Vertriebsmitarbeiter mit Kundenkontakt berücksichtigt.



**Abbildung 2: Aufbauorganisation eines Unternehmens**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.773; bwcon (2005): Praxishandbuch Vertrieb, S.21; Michel et al. (2003): S.368.

Zusammenfassend ergeben sich die folgenden Arbeitsdefinitionen:

- Der **B2B- Mode- und Textilhandel** beschreibt die Transaktionen zwischen einem herstellenden Unternehmen (Marke oder Label) und einem Absatzmittler, dem Einzelhandel.
- **Kundenbeziehungen** sind eine Folge von relationalen Transaktionen, die über einen langfristigen Zeitraum von Vertriebsmitarbeitern des anbietenden Unternehmens und Kunden, also Einkäufern der nachfragenden Unternehmen, die in sozialem Kontakt zueinander stehen, nicht zufällig abgewickelt werden.
- **Vertriebsmitarbeiterloyalität** ist die freiwillige, innere Verbundenheit von Vertriebsmitarbeitern mit Kundenkontakt gegenüber dem Kunden auf der einen Seite und gegenüber dem arbeitgebenden (Hersteller-)Unternehmen auf der anderen Seite.
- **Vertriebsmitarbeiterleistungsbereitschaft** ist die Bereitschaft von Vertriebsmitarbeitern mit Kundenkontakt, ihre Leistungsfähigkeit in vollem Umfang zum Wohl des arbeitgebenden Unternehmens einzusetzen.

### 1.3 Methodische Vorgehensweise - Szenario-Technik

Die in der Einleitung geschilderte Problemstellung dieser Arbeit wird mit Hilfe der Szenario-Technik, einem Instrument der Futurologie, welches nachfolgend erklärt wird, untersucht.

Schon Seneca<sup>28</sup> sagte zu seiner Zeit: „*Es kommt nicht darauf an zu wissen, woher die Dinge kommen, sondern zu wissen, wohin sie sich entwickeln*“.<sup>29</sup> Die Futurologie, oder auch Zukunftsplanung, ist die wissenschaftliche Weiterentwicklung dieses Gedanken. Sie kann in drei Teilgebiete unterteilt werden:

- Zukunftsforschung (Prognostik; Prognosen, Vorhersagen, Projektionen)
- Zukunftsphilosophie (Futuristik; Visionen, Utopien, Ideologien)
- Zukunftsgestaltung (Planung; Konsequenzen aus Forschung und Philosophie).

Dabei ist die Zukunftsgestaltung die Ableitung von Handlungsempfehlungen von den Ergebnissen aus Zukunftsforschung (*Wie wird die Zukunft aussehen?*) und Zukunftsphilosophie (*Wie soll die Zukunft aussehen?*).<sup>30</sup>

Die Verwendung des Begriffs *Szenario* für multiple Abbilder einer Zukunft ist auf Herman Kahn<sup>31</sup> zurückzuführen und wurde von ihm in den 1960er Jahren für militärstrategische Planspiele verwendet.<sup>32</sup> Seine Definition des Begriffes lautet: „[A scenario is] *a hypothetical sequence of events constructed for the purpose of focusing attention on causal processes and decision points*“.<sup>33</sup> Ein Szenario ist dementsprechend ein mögliches, komplexes Abbild einer Zukunft, dessen Eintrittswahrscheinlichkeit nicht mit Sicherheit vorhergesagt werden kann. Die Haupteigenschaften von Szenarien liegen darin, dass sie hypothetisch, alternativ, holistisch, skizzenhaft und konkret sind.<sup>34</sup>

Die Szenario-Technik beinhaltet als Instrument der Zukunftsforschung die Entwicklung multipler Abbilder der Zukunft. Voraussetzung hierfür ist die Anerkennung multipler Zukünfte, d.h. die Existenz alternativer Zukunftsbilder wird akzeptiert und durch alle Projektbeteiligten unterstützt. Weitere Voraussetzung ist die Fähigkeit des vernetzten Denkens, um die Komplexität eines Gesamtsystems nachvollziehen zu können.<sup>35</sup> An Bedeutung hat die Methodik Anfang der 70er Jahre durch die Ölkrise und das Ende des ungebrochenen Wachstums gewonnen, da die quantitativen Prognosen der konventionellen Planungsverfahren nicht

<sup>28</sup> Seneca ist ein römischer Philosoph, Dramatiker und Naturforscher gewesen (4 v.Chr. - 65 n.Chr.).

<sup>29</sup> Vgl. Seneca; zitiert bei v. Reibnitz (1991), S. 23.

<sup>30</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): Szenario-Management, S.29f.

<sup>31</sup> Herman Kahn arbeitete zu dieser Zeit für die RAND Corporation, einem Institut für Zukunftsforschung des amerikanischen Verteidigungsministeriums.

<sup>32</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991): S. 11

<sup>33</sup> Kahn (1967); zitiert bei Steinmüller (1997): Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung, S.31.

<sup>34</sup> Vgl. Wilson (1978); zitiert bei Steinmüller (1997): S.32.

<sup>35</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.83ff.

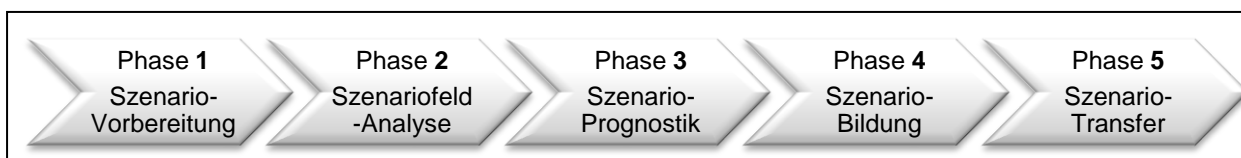


mehr ausreichen. Unter konventionellen Verfahren versteht man dabei die Errechnung des Zukunfts-Zustands aus dem Ist-Zustand mit Hilfe einer Formel, die die qualitativen Faktoren außer Acht lässt, dadurch jedoch mit wenig Aufwand verbunden ist.<sup>36</sup>

Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen, die sich mit der Entwicklung von Szenarien beschäftigen, teils unter dem Begriff der Szenario-Technik, aber auch als Szenario-Methode, Szenario-Modell oder Szenario-Management bekannt. Diesem Umstand liegt die Tatsache zu Grunde, dass die Methodik im Laufe der Zeit Anwendung in den verschiedensten Kontexten mit einer Bandbreite differierender Ziele und Funktionen gefunden hat und dabei von der Naturwissenschaft ebenso geprägt wurde wie von Kreativitätstechniken.<sup>37</sup>

Die Szenario-Technik verfügt über einige Vorzüge gegenüber anderen managementtheoretischen Ansätzen, wie bspw. quantitativen Prognosen, der Portfolio-Analyse oder Simulationen. Die Wesensmerkmale der Szenario-Technik Vernetzung, Systemdynamik und Einwirkung von Störfaktoren werden in den genannten Alternativ-Analysen gar nicht oder nur kaum berücksichtigt, sind jedoch in der Wirtschaft aufgrund der stetig wachsenden Komplexität von essentieller Bedeutung.<sup>38</sup> Während die Szenario-Technik im Rahmen unternehmensinterner Einsätze häufig innerhalb von Workshops mit großen Teams bearbeitet wird, ist sie in der vorliegenden Arbeit gestützt auf Theorie und Fachliteratur und dient daher zur Veranschaulichung der Problematik und zum Entfachen einer Diskussion. Die Ableitung unternehmensspezifischer Leitbilder, Strategien und Handlungsempfehlungen steht somit nicht im Fokus dieser Arbeit.

Für die Bearbeitung der bereits beschriebenen Problemstellung wird die Szenario-Technik im Sinne des Szenario-Managements nach Gausemeier, Fink und Schlake (1996) angewandt. Dabei unterteilt sich die Analyse in 5 Phasen, siehe Abbildung 3. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen beschrieben.



**Abbildung 3: Phasen der Szenario-Technik**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.17.

<sup>36</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991): S. 12ff.

<sup>37</sup> Vgl. Kosow, Gaßner (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse, S.19.

<sup>38</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991): S.15ff.

### 1.3.1 Phase 1: Szenario-Vorbereitung

Die erste Phase dient zur Erstellung einer Arbeitsgrundlage. Dafür wird in der ersten Unterphase das Projekt beschrieben. Da die dieser Arbeit zugrunde liegende Problemstellung bereits in der Einleitung erläutert wurde, wird auf diese Unterphase nicht mehr eingegangen. In der zweiten Unterphase wird das Gestaltungsfeld analysiert. Das Gestaltungsfeld beschreibt „das, was durch das Szenario-Projekt gestaltet werden soll.“<sup>39</sup> In der Analyse werden die einzelnen Komponenten des Gestaltungsfeldes identifiziert sowie unternehmensspezifische Stärken und Schwächen herausgearbeitet.<sup>40</sup> Mögliche Gestaltungsfelder sind Unternehmen oder Unternehmensbereiche, Produkte, Technologien oder globale Gestaltungsfelder.<sup>41</sup> Außerdem können das Leistungsspektrum eines Unternehmens sowie aktuell verfolgte Ziele und Strategien (kurz-, mittel- und langfristig) hier Erwähnung finden.<sup>42</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wird eine fachspezifische Problemstellung ohne Bezug zu einem bestimmten Unternehmen mit Hilfe von Literatur und vorhandener Sekundärforschung untersucht. Eine eigenständige Befragung in der Praxis und eine neue Empirie würden den Rahmen der Arbeit sprengen. Die Gestaltungsfeldanalyse ist somit theoretischer Natur und wird in dieser Form auch als *wissenschaftlicher Ansatz* bezeichnet.<sup>43</sup> Daher dienen die Ergebnisse als Kommunikationsanreiz, um die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Persönlichkeiten im Vertrieb und deren Bedeutung zu lenken und Diskussionen anzustoßen.

### 1.3.2 Phase 2: Szenariofeld-Analyse

Das Szenariofeld beschreibt „das, was durch die erstellten Szenarien erklärt werden soll.“<sup>44</sup> Dabei wird das Szenariofeld zunächst in Einflussbereiche untergliedert, die wiederum durch Einflussfaktoren charakterisiert werden.<sup>45</sup> Dabei werden die Einflussbereiche aus den Ergebnissen der Szenario-Vorbereitung abgeleitet. Eine Aufteilung der Bereiche in Mikro- und Makroumwelt vereinfacht die Analyse. In der mikroökonomischen Betrachtung liegen die Einflüsse des direkten Umfelds im Fokus. Für die makroökonomische Betrachtung, also den übergeordneten Rahmen, wird hier eine PEST-Analyse (auch als STEP oder erweitert als PEEST/PESTEL bekannt) herangezogen und durchgeführt, um die verschiedenen Bereiche systematisch zu bearbeiten. Dabei werden im Rahmen der PEST-Analyse die Einflussbereiche entsprechend der folgenden Oberbegriffe charakterisiert:

<sup>39</sup> Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.99.

<sup>40</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.125ff.

<sup>41</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S. 163.

<sup>42</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991), S. 30, ff.

<sup>43</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.136.

<sup>44</sup> Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.99.

<sup>45</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S. 167ff.

- P olitically-Legally – Politisch-Rechtliche Umwelt
- E conomic – Ökonomische Umwelt
- S ocio-cultural – Sozio-kulturelle Umwelt
- T echnological – Technologische Umwelt

Ein besonderes Augenmerk bei der Betrachtung gilt den Entwicklungen, Trends und Megatrends, die die zukünftige Lage der Unternehmen beeinflussen. Dabei ist auch zu beachten, dass diese Entwicklungen sich wechselseitig beeinflussen und ebenfalls Veränderungen in den anderen Bereichen herbeiführen können.<sup>46</sup> Im Folgenden werden die vier Oberbegriffe kurz beschrieben.

Die *politischen und rechtlichen* Gegebenheiten des Unternehmensumfeldes bilden den ersten Einflussbereich. Dieser beinhaltet die Gesetzgebung, Regierungsarbeit, Lobbyarbeit, etc. Entwicklungen in diesem Bereich können die Unternehmenstätigkeit fördern, einschränken oder in eine bestimmte Richtung lenken.<sup>47</sup>

Zu den *ökonomischen* Einwirkungen aus dem Makroumfeld zählen die Kaufkraft der Gesellschaft, abhängig von ihrem Einkommen, den Preisen, dem Sparverhalten und der Kreditverfügbarkeit, und die Einkommensverteilung. Diese sind essentiell in der Wahl der Märkte, die durch ein Unternehmen bearbeitet werden sollen, da diese, zumindest in Industrie- und Schwellenländern, gegenwärtig durch die Käufer geprägt werden und nicht durch die Verkäufer. Dem zugrunde liegt die Tatsache, dass das Angebot die Nachfrage um ein weites übersteigt und somit die Macht bei den Nachfragern liegt.<sup>48</sup>

Die *sozio-kulturellen* Einflüsse sind vor allem geprägt durch die Werte und Normen, die die Mitglieder einer Gesellschaft leben und weitergeben. Während Grundüberzeugungen (z.B. Werte wie Frieden und Gerechtigkeit) nicht durch Marketingaktivitäten zu beeinflussen sind, besteht die Möglichkeit sekundäre Überzeugungen (z.B. Sparsamkeit und Umweltfreundlichkeit) zu verändern. Nichtsdestotrotz gibt es auch sozio-kulturelle Megatrends, bei denen sich die Einstellungen in der Gesellschaft langfristig, und keinesfalls abrupt, in eine neue Richtung entwickeln.<sup>49</sup>

Auf Seite des *technologischen* Umfeldes finden die wohl gravierendsten Trends statt, bzw. sind diese für den Konsumenten am stärksten wahrnehmbar, sowohl positiv als auch negativ. Dazu zählten in den vergangenen Jahrhunderten neben den medizinischen Errungenschaften wie der Erfindung von Penicillin und der Möglichkeit Operationen am offenen Her-

---

<sup>46</sup> Vgl. Kotler et al. (2009), S.154ff.

<sup>47</sup> Vgl. Kotler et al. (2009): S.171.

<sup>48</sup> Vgl. Kotler et al. (2009), S. 163.

<sup>49</sup> Vgl. Kotler et al. (2009), S. 164f.

zen durchzuführen, auch die Erfindung des Autos, des Mobiltelefons und auch die Entdeckung der Radioaktivität sowie später die Entwicklung der Atombombe. Denn welche Konsequenzen eine neue technologische Entdeckung auf lange Sicht hat, ist oft nicht vorhersehbar. Des Weiteren wohnt in dieser Neuheit immer auch die kreative Zerstörung inne. Denn die Förderung einer neuen Technologie hat häufig das Ende oder zumindest den Verlust an Bedeutung von bereits bekannten, bis dato erfolgreichen Technologien zur Folge.

Die sich aus der Analyse ergebenden Einflussfaktoren der einzelnen Bereiche überschneiden sich teilweise. Eine Ähnlichkeitsanalyse hilft dabei, die Faktoren so zusammenzufassen, dass nur noch relevante Schlüsselfaktoren in der weiteren Betrachtung Anwendung finden. Die Ähnlichkeitsanalyse basiert auf vernetztem Denken.<sup>50</sup>

Des Weiteren wird in der zweiten Phase eine Vernetzungsanalyse durchgeführt, bei der die aktive und passive Beeinflussung der einzelnen Schlüsselfaktoren untereinander erarbeitet und in einer Vernetzungsmatrix dargestellt wird. Dabei können die Werte

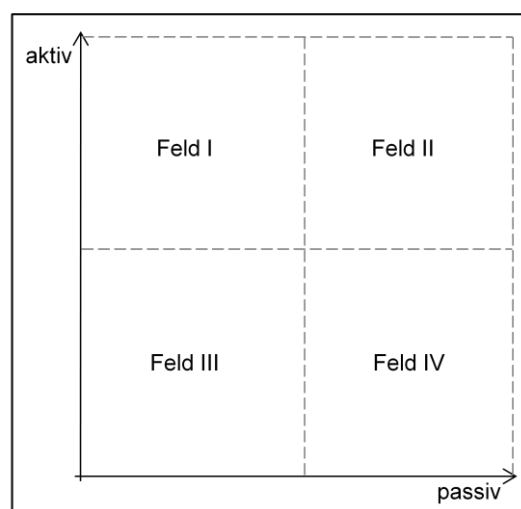
- 0 = kein Einfluss,
- 1 = schwacher oder indirekter Einfluss und
- 2 = starker Einfluss

	A	B	C	D	Aktiv-Summe
A					
B					
C					
D					
Passiv-Summe					

**Tabelle 3: Vernetzungsmatrix**  
Quelle: v. Reibnitz (1991): S.35.

vergeben werden. Diese sehr kleine Skala hilft dabei aussagekräftige Bewertungen zu erstellen und sich nicht an unspezifischen Abweichungen auf Skalen von 0 bis 10 bspw. festzufahren. Innerhalb dieser Vernetzungsmatrix werden die einzelnen Faktoren als Systemelemente und die Matrix als System verstanden. Addiert man die Werte jedes Elementes ergibt sich

zum Einen die Aktivsumme, die die Stärke angibt, mit der dieses Element aktiv auf andere einwirkt, und zum Anderen die Passivsumme, die angibt, wie stark ein Element von allen anderen Elementen beeinflusst wird. Überträgt man die Werte in ein Achsensystem ergibt sich das so genannte System-Grid; dabei entstehen vier Felder. Feld I beinhaltet die aktiven Systemelemente, die sich dadurch auszeichnen, dass sie einen starken Einfluss auf andere Systemelemente ausüben, also ein hohe Aktivsumme haben, aber nur gering durch andere Elemente beeinflusst werden, also



**Abbildung 4: System-Grid**  
Quelle: v. Reibnitz (1991): S.38.

<sup>50</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.167f.

eine sehr niedrige Passivsumme aufweisen. Feld II gehört den sogenannten ambivalenten Systemelementen; sie weisen sowohl eine hohe Aktivität als auch eine hohe Passivität auf. Feld III beinhaltet die niedrig ambivalenten, auch puffernden, Systemelemente. Aktivität und Passivität dieser Elemente sind sehr gering. In Feld IV befinden sich dementsprechend die passiven Systemelemente, deren Passivsumme sehr viel höher ist als die Aktivsumme. Aus der Anordnung innerhalb des System-Grids kann dann eine erneute Rangfolge der Elemente festgelegt werden.<sup>51</sup>

### 1.3.3 Phase 3: Szenario-Prognostik

In der dritten Phase werden die zuvor ermittelten Schlüsselfaktoren mit Hilfe von Deskriptoren in ihrem jetzigen Zustand beschrieben und in die Zukunft projiziert. Dabei ist eine fundierte Begründung unabdingbar. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die Projektionen<sup>52</sup> eintreten, ist, insbesondere bei der Entwicklung von Extremszenarien, dabei irrelevant.<sup>53</sup> Gibt es nur eine plausible Richtung, in die sich die Faktoren entwickeln können, werden sie als eindeutige Deskriptoren bezeichnet. Gibt es mehrere Richtungen, sind alternative Deskriptoren zu nennen.<sup>54</sup> Für die vorliegende Arbeit gilt, dass diese Entwicklungen teils subjektiv sind, da auf eine Empirie verzichtet wird. Nichtsdestoweniger sind sie fundiert begründet. Die Projektion der Einflussfaktoren erfolgt in der im Vorfeld erarbeiteten Rangfolge.

### 1.3.4 Phase 4: Szenario-Bildung

Im nächsten Schritt werden die Projektionen im Rahmen der Alternativenbündelung zusammengefasst. Dafür werden sie auf ihre Konsistenz, Verträglichkeit und Logik untereinander geprüft. Dies kann ganzheitlich intuitiv geschehen, mit Hilfe einer Konsistenzmatrix oder von Computerprogrammen. Ziel der Bündelung ist es, mindestens zwei Szenarien herauszuarbeiten, die sich stark voneinander unterscheiden und über ein Optimum an Konsistenz, also innerer Widerspruchsfreiheit, und Stabilität, also Gültigkeit über einen möglichst langen Zeitraum, verfügen.<sup>55</sup> Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Konsistenzmatrix<sup>56</sup> herangezogen, die eine intuitive Bündelung unterstützen soll. Visuell kann die Entwicklung und Bündelung der Alternativen mit einem Szenario-Trichter dargestellt werden. Während die Spitze des

<sup>51</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991), S. 35ff.

<sup>52</sup> Grundlegendes Unterscheidungsmerkmal von Projektionen gegenüber Prognosen ist, dass die Projektion die allgemeinste Form eines Zukunftsbildes ist und dabei auch ungewisse Situationen berücksichtigt werden. Eine Prognose hingegen ist ein Zukunftsbild, dessen Eintreten mit Hilfe wissenschaftlicher Methoden vorhergesagt werden kann. Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.34.

<sup>53</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.221.

<sup>54</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991), S. 45ff.

<sup>55</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991), S. 49ff.

<sup>56</sup> Konsistenzmatrix nach Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.256.

Trichters die (eindeutige) Gegenwart widerspiegelt, öffnen sich die Möglichkeiten im Laufe der Zeit trichterförmig.<sup>57</sup>

Die Szenario-Beschreibung als nächste Unterphase beinhaltet die Ausgestaltung der Szenarien, die sich aus der Alternativenbündelung ergeben haben, unter Berücksichtigung der eindeutigen Deskriptoren. Wichtig bei der Interpretation ist es, die Eigendynamik des Systems nicht außer Acht zu lassen, damit die Szenarien logisch-stimmig sind und plausible Zukunftsbilder darstellen. Zur Charakterisierung können konträre Überschriften gewählt werden, die den Tenor der Szenarien wiedergeben.<sup>58</sup> Für das Niederschreiben gilt, *„die Szenariogestaltung ist eine Mischung aus prognostischem Wissen, intellektueller Kombinatorik und phantasievoller Erzählkunst. (...) die Szenariogestaltung [ist] offen für geisteswissenschaftliche Ansätze und literarische Formen der Welterschließung.“*<sup>59</sup> Da die Szenarien, die in dieser Arbeit entwickelt werden, die Diskussion über das zu untersuchende Problem anregen sollen, werden in die Verschriftlichung auch Spannungsmomente eingebunden, die zum Nachdenken über strategische Optionen anregen und so helfen, die Aufmerksamkeit auf die Thematik zu lenken.<sup>60</sup>

### 1.3.5 Phase 5: Szenario-Transfer

Der Szenario-Transfer lässt sich in die Unterphasen Auswirkungsanalyse und Planung teilen. In der ersten Unterphase werden die Auswirkungen der beschriebenen Szenarien auf das Gestaltungsfeld, bzw. die Problemstellung, ermittelt. Dies kann mit Hilfe einer Untersuchung auf Chancen und Risiken geschehen.<sup>61</sup> In dieser Arbeit werden die Szenarien weiter geschrieben und enthalten dort die Auswirkungen. Dies liegt darin begründet, dass es nicht Ziel der Arbeit ist unternehmensspezifische Leitbilder und Strategien zu entwickeln, sondern den Leser auf mögliche positive wie negative zukünftige Ereignisse aufmerksam zu machen.

In der Planungsphase werden dann Handlungsempfehlungen abgeleitet. Während diese in der Regel in Form einer Robust- oder Eventualplanung erfasst werden, dienen sie vorliegend nur als Erweiterung der Basis einer späteren Diskussion. Die Planung bzw. Ableitung von Handlungsempfehlungen sind nicht Ziel der Arbeit.

---

<sup>57</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.85.

<sup>58</sup> Vgl. v. Reibnitz (1991), S. 53ff.

<sup>59</sup> VDI (1991): Technikbewertung, S.28, zitiert bei: Steinmüller (1997): S.62.

<sup>60</sup> Vgl. Steinmüller (1997): S.63.

<sup>61</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.321ff.

## 2 Szenario-Vorbereitung

Zu Beginn der Szenario-Technik wird nun die Problemstellung hinsichtlich ihrer einzelnen Bausteine analysiert.

### 2.1 Management von Kundenbeziehungen

#### 2.1.1 Theoretische Basis

In Kapitel 1.2.1 wurde der Markt im Allgemeinen bereits beschrieben. Bellon und Chevalier haben im Jahr 1983 eine komplexe Darstellung des Faser- bzw. Textilsektors entwickelt, indem der B2B-Handel eingebettet ist. Für Abbildung 5 wurde diese ins Deutsche übersetzt und um den Schritt des Recyclings erweitert.

Wenn Anbieter und Nachfrager sich auf dem Markt gefunden haben, in diesem Fall Bekleidungshersteller und Einkäufer von Einzelhandelsunternehmen, kann aus einer erfolgreichen ersten Transaktion eine langfristige Kundenbeziehung entstehen. Die Betrachtung der Kunden- bzw. Geschäftsbeziehung und Ableitung wichtiger Kriterien für den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmung wird als Geschäftsbeziehungsmanagement, B2B-Marketing oder B2B-Management bezeichnet.<sup>62</sup> Im B2C-Bereich wird dies auch als Kundenbindungsmanagement oder Relationship-Marketing bezeichnet. Dabei ist das Ziel immer die Bindung des Kunden an das Unternehmen, da die Profitabilität eines einzelnen Kunden am Kundenlebenszeitwert (*customer lifetime value*; zu realisierendes Gewinnpotenzial über den gesamten Beziehungszeitraum) gemessen wird und nicht an dem Gewinn einer einzelnen Transaktion. Zu Grunde liegt dieser Berechnung die Tatsache, dass die Neukundenakquisition teurer ist als die Bindung eines bestehenden Kunden.<sup>63</sup>

Geschaffen werden kann diese Bindung entweder durch die Steigerung des Werts der Beziehung für den Kunden oder durch den Aufbau kundenseitiger Wechselkosten.<sup>64</sup> Saab (2007) fand in seiner Untersuchung jedoch heraus, dass Wechselkosten den Kunden nicht so stark binden wie ein besonders hoher Beziehungswert, d.h. der Kunde nimmt Wechselkosten in Kauf, wenn die Beziehung als solches nicht genügend Wert schafft.<sup>65</sup> Eine weitere Besonderheit des B2B- gegenüber dem B2C-Markt ist der Beitrag des Anbieters/Herstellers zur Geschäftstätigkeit des Kunden. Michel et al. (2003) verweisen hier darauf, dass unab-

---

<sup>62</sup> Vgl. auch Kleinaltenkamp et al. (2011); Michel et al. (2003).

<sup>63</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.16f.

<sup>64</sup> Vgl. Geiger, Kleinaltenkamp (2011): S.196.

<sup>65</sup> Vgl. Saab (2007): S.225.

hängig von der Komplexität des Produkts, der Anbieter mit Effizienz, Produktivität oder dem Service rund um seine Produkte den entscheidenden Unterschied machen kann.<sup>66</sup>

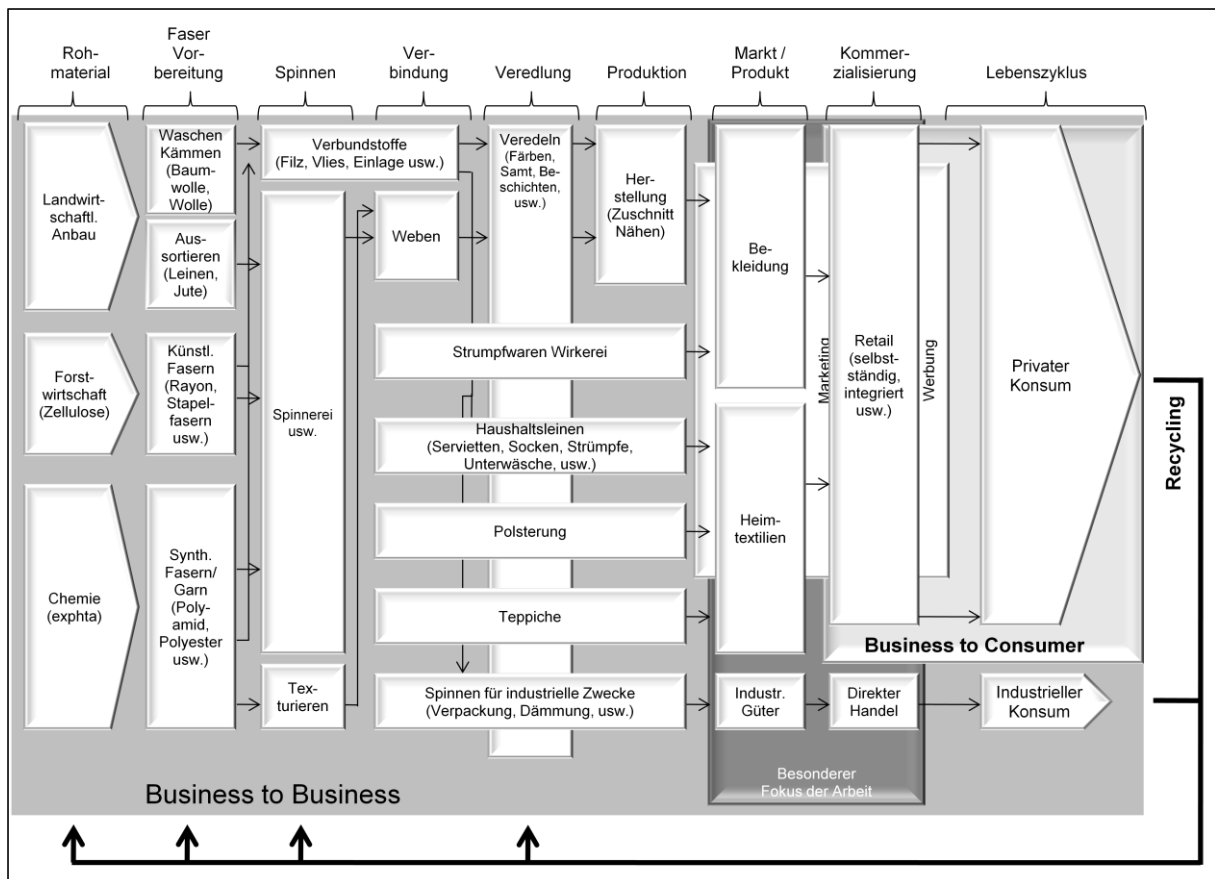


Abbildung 5: Aufbau des Textilsektors

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Bellon und Chevalier (1983): L'industrie en France, zitiert bei: Michel et al. (2003): S.47.

## 2.1.2 Abschluss- vs. Kundenorientierung

Die Schaffung einer langfristigen Kundenbindung hängt vor allem vom Verhalten der Vertriebsmitarbeiter im Kundenkontakt ab, da sie häufig alleiniger Ansprechpartner des Kunden sind und somit seine Wahrnehmung maßgeblich prägen. Vertriebsmitarbeiter nehmen daher eine erfolgsentscheidende Position ein.<sup>67</sup> Ihre Verhaltensweisen können entlang zweier Dimensionen unterschieden werden: Abschlussorientierung und Kundenorientierung.<sup>68</sup>

Das abschlussorientierte Verkäuferverhalten, auch Hard-Selling, Abschlussjagd-Vertrieb oder Hochdruckverkauf genannt, zeichnet sich insbesondere durch die Priorität der kurzfristigen Umsätze aus. Dabei spielt die Entwicklung einer Kundenbeziehung nur eine unter-

<sup>66</sup> Vgl. Michel et al. (2003), S. 37f.

<sup>67</sup> Vgl. Müller (2009): Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt, S.1.

<sup>68</sup> Vgl. Müller (2009): S.2.



geordnete Rolle, sodass der Fokus auf der Neukundenakquise und nicht auf der Stammkundenbetreuung liegt. Der Vertriebsmitarbeiter verfügt nur über sehr wenige Informationen zu Produkten, strategischen Zielvorgaben, Kostenstrukturen usw. Das Verkaufsgesprächstraining ist daher das wichtigste Instrument zur Weiterbildung. Sie bekommen relativ niedrige Festgehälter, da Erfolg durch hohe Provisionen belohnt und Misserfolg durch niedrige Gesamtauszahlungen bestraft werden soll. Im Unternehmen herrscht somit ein enormer Konkurrenzdruck, Teamarbeit gibt es infolgedessen nicht. Diese Art der Verhaltensweisen ist der Ursprung des Vertriebs, zu Zeiten als Anbieter auf dem Markt noch mächtiger waren als Nachfrager. Nichtsdestotrotz halten auch heute noch bestimmte Marktsegmente an dieser Verkaufstaktik fest, da sie entweder keinen Folgebedarf bei Kunden erwarten oder an der Mentalität vergangener Zeiten hängen.<sup>69</sup>

Die andere Dimension des Verkäuferverhaltens beschreibt die Kundenorientierung, auch Soft-Selling genannt. Hierbei rücken die Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden in den Mittelpunkt der Unternehmens- und Vertriebstätigkeit, sodass das Leistungsangebot (Produkt oder Dienstleistung) an eben diesen ausgerichtet wird.<sup>70</sup> Die Kundenorientierung des Vertriebsmitarbeiters wird gefördert durch seine *Persönlichkeitsmerkmale* (Fünf-Faktoren-Modell: Extraversion, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus, Verträglichkeit, Offenheit für Erfahrungen<sup>71</sup>), *persönliche Einstellungen* (Zufriedenheit und Commitment gegenüber dem Arbeitgeber) und *persönliche Fähigkeiten* (Fachwissen und Einfühlungsvermögen).<sup>72</sup> Der CRM-Expertenrat 2007 nennt des Weiteren die folgenden zwölf Erfolgstreiber für Kundenorientierung:

- Firmenkultur,
- Kundenwissen,
- Prozesse,
- Kundenstrategie,
- Kundenservice,
- Kundenentwicklung,
- Controlling,
- Vertriebssteuerung,
- Software,
- Interessentenmanagement,
- Logistik & Warenverfügbarkeit sowie
- technischer Kundendienst.<sup>73</sup>

<sup>69</sup> Vgl. Winkelmann (2012): S.199ff.

<sup>70</sup> Vgl. Winkelmann (2012): S.123.

<sup>71</sup> Das Fünf-Faktoren-Modell, auch als *Big Five* bezeichnet, ist aufgrund seiner empirischen Relevanz das universelle Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung. Es konnten daraus fünf stabile Dimensionen abgeleitet werden, die jeder Mensch in einer unterschiedlichen Ausprägung in sich trägt. Extraversion beschreibt den Grad der Orientierung nach außen und die Zufriedenheit durch Interaktion mit anderen. Gewissenhaftigkeit beschreibt wie sorgfältig und ordentlich jemand ist. Neurotizismus beschreibt die Neigung dazu, Erfahrungen mit negativen Emotionen, wie Sorge, Angst, Neid, Schuld oder Depressionen zu machen. Verträglichkeit bezeichnet wie sehr jemand anderen gefallen möchte und andere mag, im Sinne von Vertrauen auf Ehrlichkeit, Anständigkeit und Zuverlässigkeit. Offenheit für Erfahrungen beschreibt den Drang Neues zu erleben. Vgl. Asendorpf, Neyer (2012): *Psychologie der Persönlichkeit*, S.107.

<sup>72</sup> Vgl. Müller (2009): S.11f.

<sup>73</sup> Vgl. Winkelmann (2012): S.126.

Kundenorientierung wird häufig auf aufgabenorientierte Verhaltensweisen reduziert, bei denen die Kommunikation auf einer fachlichen Ebene im Vordergrund steht. Es kommt aber auch auf zwischenmenschliche Verhaltensweisen an, die die Kommunikation auf einer persönlichen Ebene beinhalten.<sup>74</sup>

### 2.1.3 Effekte der Kundenorientierung

Die Kundenorientierung der Vertriebsmitarbeiter ist für die Schaffung einer langfristigen Kundenbindung essentiell. Sie wirkt sich positiv auf den Umsatzerfolg aus und initiiert

- mehr spontane Kaufentscheidungen,
- mehr Wiederholungskäufe,
- Steigerung des Cross-Selling,
- erhöhte Verkäufe von Produktinnovationen,
- geringere Preissensibilität sowie
- Steigerung der Kundenzufriedenheit und des Kundenvertrauens.<sup>75</sup>

Jedoch hat Müller (2009) in seiner Dissertation herausgefunden, dass es ein optimales Maß an Kundenorientierung gibt, da „(...) *der Grenznutzen der Kundenorientierung für den Verkaufserfolg mit steigender Kundenorientierung abnimmt.*“<sup>76</sup> Denn Kundenorientierung ist auch mit Kosten verbunden. Auf der einen Seite können diese durch Fehlallokationen zeitlicher Ressourcen entstehen, wenn bspw. die Neukundenakquise vernachlässigt und potenzielle Umsätze dadurch nicht generiert werden. Auf der anderen Seite können Kosten durch wertvernichtende Verhaltensweisen entstehen, die bspw. überzogene Preiszugeständnisse oder das Gewähren teurer Geschenke beinhalten.<sup>77</sup>

### 2.1.4 Instrumente der Kundenorientierung

Die folgende Tabelle zeigt einige Instrumente zur Kundenbindung im B2B-Markt, die die Geschäftsbeziehung positiv beeinflussen können. Dabei sind einige nur auf dem Industriegütermarkt anwendbar (bspw. Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an Zulieferer), während viele auch im Mode- und Textilhandel eingesetzt werden können (bspw. Beschwerde-Management).

---

<sup>74</sup> Vgl. Müller (2009): S.6.

<sup>75</sup> Vgl. Müller (2009): S.28f.

<sup>76</sup> Müller (2009): S.28.

<sup>77</sup> Vgl. Müller (2009): S.30.

Einordnung im Marketing Mix	Instrument	Kurzbeschreibung	Wertsteigerung oder Wechselkosten
Leistungs- politik	Vom Produkt- zum Lösungsanbieter	Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten an Zulieferer (Systemanbieter, Systemintegrator usw.)	Wertsteigerung Wechselkosten
	Leistungsindividualisierung und Kundenintegration	Individualisierung der angebotenen Leistung	Wertsteigerung
	Cross-Selling	Bedarf an Zusatzleistungen	Wertsteigerung
	Produktbegleitende Dienstleistungen	After-Sales Service, Training für den Kunden, Beratung zur Prozess- & Qualitätsverbesserung, Lead User-Konzepte & Innovationsunterstützung	Wertsteigerung
Distributi- onspolitik	Efficient Consumer Response	Vertikale Kooperation von Industrie und Handel	Wertsteigerung Wechselkosten
	Just-in-Time	Produktionssynchrone Anlieferung	Wertsteigerung Wechselkosten
Kommuni- kations- politik	Beschwerdemanagement	Abwicklung bei Fehlern	Wertsteigerung
	Stärkung der persönlichen Beziehung zwischen Anbieter- und Kundenpersonal	Rapport <sup>78</sup>	Wertsteigerung
	Kooperation mit User-Groups	Anwender- oder anbieterinitiiert; Erfahrungsaustausch von Kunden untereinander	Wertsteigerung
Preispolitik	Preis-Leistungs-Verhältnis, Preiswahrnehmung	Product Life Cycle Cost, Total Cost of Ownership	Wertsteigerung
	Preisbaukästen und Konditionensysteme	Mengenrabatte, Messerabatte, Skonti, Zahlungsziele, usw.	Wertsteigerung

**Tabelle 4: Ausgewählte Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagement**

Quelle: in Anlehnung an Geiger, Kleinaltenkamp (2011): Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Geschäftsbeziehungsmanagement, S. 195ff.

<sup>78</sup> Rapport bezeichnet „die Wahrnehmung einer angenehmen Interaktion mit dem Gegenüber, die durch einen innere Verbindung der beiden Interaktionsbeteiligten gekennzeichnet ist.“ Gremler und Gwinner (2000), zitiert bei Geiger, Kleinaltenkamp (2011): Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Geschäftsbeziehungsmanagement, S.233.

### 2.1.5 Determinanten enger Kundenbeziehungen

Für die weitere Analyse stellt sich nun die Frage, wie enge Kundenbeziehungen im vorgegebenen Rahmen aussehen. In Bezug darauf lassen sich aus der bisherigen Betrachtung sowie aus weiterer Theorie und Empirie zur Erforschung der Kundenbindung die folgenden Determinanten ableiten. Die Liste beinhaltet die wichtigsten und für die Arbeit relevanten Aspekte und hat nicht den Anspruch eine vollständige Übersicht aller erforschten Einflussgrößen darzustellen.

Wirtschaftliche Determinanten:

- Gleiche (End-)Zielgruppe bei herstellendem und handelndem Unternehmen (Markentreue der Endkonsumenten)<sup>79</sup>

Verhaltensorientierte und -wissenschaftliche Determinanten:

- Verhalten des Vertriebsmitarbeiters sowie des gesamten herstellenden Unternehmens ist gekennzeichnet durch eine hohe Markt- und Kundenorientierung<sup>80</sup>
- Geringe Transaktionskosten (Ansätze der Neuen Institutionenlehre: Transaktionskostentheorie)<sup>81</sup>

Soziale Determinanten:

- Regelmäßiger, häufiger, sozialer Kontakt zwischen Vertriebsmitarbeiter und Kunde (Rapport)<sup>82</sup>
- Positive zwischenmenschliche Beziehung (wechselseitige Bindung mit Personenbezug)<sup>83</sup>

Psychologische Determinanten (kundenseitig):

- Hohe Kundenzufriedenheit (Confirmation-Disconfirmation-Paradigma<sup>84</sup>)
- Hohe Nettobelohnung (positiver Nutzen im Vergleich zu Wettbewerbern, Comparison Level nach Thibaut/Kelley 1959<sup>85</sup>)
- Hohes Commitment und große Loyalität<sup>86</sup>
- Vertrauen, Involvement, Dankbarkeit, Customer Delight<sup>87</sup>

---

<sup>79</sup> Siehe Kapitel 1.2.2, S.6.

<sup>80</sup> Siehe Kapitel 2.1.3, S.19.

<sup>81</sup> Die Modelle der neuen Institutionenlehre (Mikroökonomie) beschäftigen sich mit den ökonomischen Determinanten einer Kundenbeziehung. Vgl. Grohmann, Heumann, Wangenheim (2013): Determinanten der Kundenbindung, in: Handbuch Kundenbindungsmanagement, S. 92ff.

<sup>82</sup> Siehe Kapitel 2.1.4, S.20.

<sup>83</sup> Siehe Kapitel 1.2.2, S.6.

<sup>84</sup> Das C/D-Paradigma erklärt den Grad der Kundenzufriedenheit durch den Abgleich von Erwartungshaltung vor dem Kauf und Erfüllung dieser in der Nachkaufphase. Vgl. Grohmann, Heumann, Wangenheim (2013): S. 89f.

<sup>85</sup> Thibaut und Kelley haben 1959 einen Ansatz zur Erklärung von Kundenbindung entwickelt, in dem die Attraktivität einer Beziehung mit einem Comparison Level gemessen wird. Dazu werden Bruttobelohnungen abzüglich Kosten (=Nettobelohnungen) verschiedener Möglichkeiten miteinander verglichen. Vgl. Thibaut/Kelley (1959), zitiert bei: Vgl. Grohmann, Heumann, Wangenheim (2013): S.89.

<sup>86</sup> Siehe Kapitel 1.2.3, S.6f.

In der weiteren Analyse wird nicht näher auf die verhaltenswissenschaftlichen Determinanten eingegangen. Da enge Kundenbeziehungen immer auch auf einer emotionalen Bindung beruhen und der Beziehungswert für eben jene Beziehung relevanter ist als etwaige Transaktions- oder Wechselkosten<sup>88</sup>, werden diese Determinanten als gegeben, aber vernachlässigbar angesehen. Des Weiteren sind die psychologischen Determinanten auf Kundenseite bereits in einer Vielzahl von Untersuchungen erarbeitet und belegt worden und stehen nicht im Fokus der Arbeit.

## 2.2 Loyalität und Leistungsbereitschaft

Neben der Kundenbeziehung sind Loyalität und Leistungsbereitschaft die entscheidenden Bestandteile der Problemstellung. Das Gallup-Institut führt seit 2001 jährlich eine Studie bei deutschen Arbeitnehmern (ab 18 Jahren) durch, die die emotionale Bindung (= Loyalität) an den Arbeitsplatz untersucht. Dabei sind es die folgenden Aspekte des Arbeitsplatzes und Arbeitsumfeldes (Q12), die die Loyalität maßgeblich beeinflussen:

Q12: Der Mitarbeiter ...	
▪ weiß, was von ihm erwartet wird	▪ weiß, dass seine Meinung zählt
▪ hat Materialien und Arbeitsmittel ausreichend zur Verfügung	▪ kann sich mit den Unternehmenszielen identifizieren
▪ kann tun, was er am besten kann	▪ sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren
▪ erhält Anerkennung	▪ hat einen guten Freund im Unternehmen
▪ wird als Mensch gesehen	▪ sieht einen Fortschritt
▪ erhält Unterstützung	▪ kann lernen und sich entwickeln

**Tabelle 5: Q12-Aspekte für Mitarbeiterloyalität**  
Quelle: Nink (2014): Gallup-Studie 13, online im Internet.

In 2013 kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass nur 16% der Arbeitnehmer wirklich engagiert arbeiten, da sie eine hohe emotionale Bindung zum Arbeitgeber empfinden. 67% der Arbeitnehmer sind unengagiert und machen lediglich *Dienst nach Vorschrift*. Ihr Verhältnis zum Arbeitgeber ist durch Unzufriedenheit, mangelndes Vertrauen und ein generell schlechtes Betriebsklima gekennzeichnet. 17% der Arbeitnehmer gelten sogar als aktiv unengagiert, innerlich haben sie bereits gekündigt. Dabei bleibt diese Unzufriedenheit häufig unerkannt, da die Mitarbeiter Leistung erbringen. Es wird daher von einem schleichenden Qualitätsver-

<sup>87</sup> Diese Determinanten gelten als mindestens genauso relevant wie das Modell der Kundenzufriedenheit. In der Arbeit sind sie stellvertretend für diverse ähnliche psychologische Einflussfaktoren genannt und zeigen den hohen Forschungsstand dieses Untersuchungsbereiches auf. Vgl. Grohmann, Heumann, Wangenheim (2013): S.90f.

<sup>88</sup> Siehe Kapitel 2.1.1, S.16.

lust gesprochen, der mit immensen Kosten verbunden sein kann.<sup>89</sup> Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen so den Zusammenhang von Loyalität und Leistungsbereitschaft, wobei die Leistungsbereitschaft (= Engagement) erheblich durch die Loyalität beeinflusst wird.<sup>90</sup>

Bereits 1994 belegen Siguaw et al. in einer Studie zum Einfluss der Marktorientierung eines Unternehmens auf das Vertriebsmitarbeiterverhalten, 1996 empirisch bestätigt durch Mengüç, dass eine Steigerung der Kriterien *Rollenkonflikt* (role conflict) und *Rollenunklarheit* (role ambiguity) eine Abnahme von Commitment gegenüber dem eigenen Arbeitgeber und Jobunzufriedenheit zur Folge haben.<sup>91</sup> Dabei bezieht sich der Rollenkonflikt auf den Konflikt zwischen zweier oder mehrerer divergierender Erwartungshaltungen, die der Vertriebsmitarbeiter in seiner Tätigkeitsausübung zu erfüllen hat. Dies beinhaltet neben den eigenen Erwartungen auch die des Arbeitgebers und des Kunden. Rollenunklarheit bezieht sich währenddessen darauf, dass dem Vertriebsmitarbeiter essentielle Informationen bspw. zu anzuwendenden Methoden oder Erwartungen fehlen.<sup>92</sup> Diese beiden Aspekte zur Rollenwahrnehmung finden sich in den Q12-Aspekten der Gallup-Studie wieder. Mengüç erklärt weiter, dass Vertriebsmitarbeiter (im Außendienst), die meist physisch und psychisch vom Arbeitgeberunternehmen getrennt sind, bei einer hohen Kundenorientierung teils eine größere Loyalität gegenüber dem Kundenunternehmen aufbauen.<sup>93</sup>

Weiter ist an dieser Stelle festzuhalten, dass die Mitarbeiterzufriedenheit, die laut Gallup-Studie nur bei 16% der Mitarbeiter ausreichend ist, insbesondere durch das Auftreten der Vertriebsmitarbeiter Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit hat. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass die Mitarbeiterzufriedenheit die Qualität des Leistungsangebots und das Interaktionsverhalten beeinflusst, wodurch wiederum die Kundenzufriedenheit gesteigert wird. Darüber hinaus ergibt sich aus der erhöhten Kundenzufriedenheit ein indirekter Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg.<sup>94</sup>

## 2.3 Zwischenfazit

Aus der Szenario-Vorbereitung lassen sich die folgenden Untersuchungsbereiche (Gestaltungsfelder) ableiten, siehe Abbildung 6. Zum besseren Verständnis werden diese in die Hauptbereiche Mikroumwelt und Makroumwelt unterteilt. Die Mikroumwelt beschreibt das direkte Umfeld, in dem Kundenbeziehungen entstehen und beinhaltet neben den unternehmerischen (Vertrieb) auch die persönlichen Bestandteile (Psychologie), sowie die über-

<sup>89</sup> Vgl. Nink (2014): Gallup-Studie 13, online im Internet.

<sup>90</sup> Vgl. Nink (2014): online im Internet.

<sup>91</sup> Vgl. Mengüç (1996): The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitude, in: International Journal of Research in Marketing, S.280.

<sup>92</sup> Vgl. Mengüç (1996): S.279.

<sup>93</sup> Vgl. Mengüç (1996): S.287.

<sup>94</sup> Vgl. Stock-Homburg (2012): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, S.195.

schneidenden (Wissen). Die Makroumwelt als zweiter Hauptbereich beschreibt das allgemeine Umfeld, in dem sich die unternehmerische Tätigkeit abspielt und beinhaltet entlang der Kategorisierung der PEST-Analyse die Bereiche Politik & Gesetzgebung, Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie. Die zuvor genannten Determinanten enger Kundenbeziehungen sowie die Aspekte, die die Loyalität und Leistungsbereitschaft eines Mitarbeiters auslösen, werden dabei aufgegriffen.

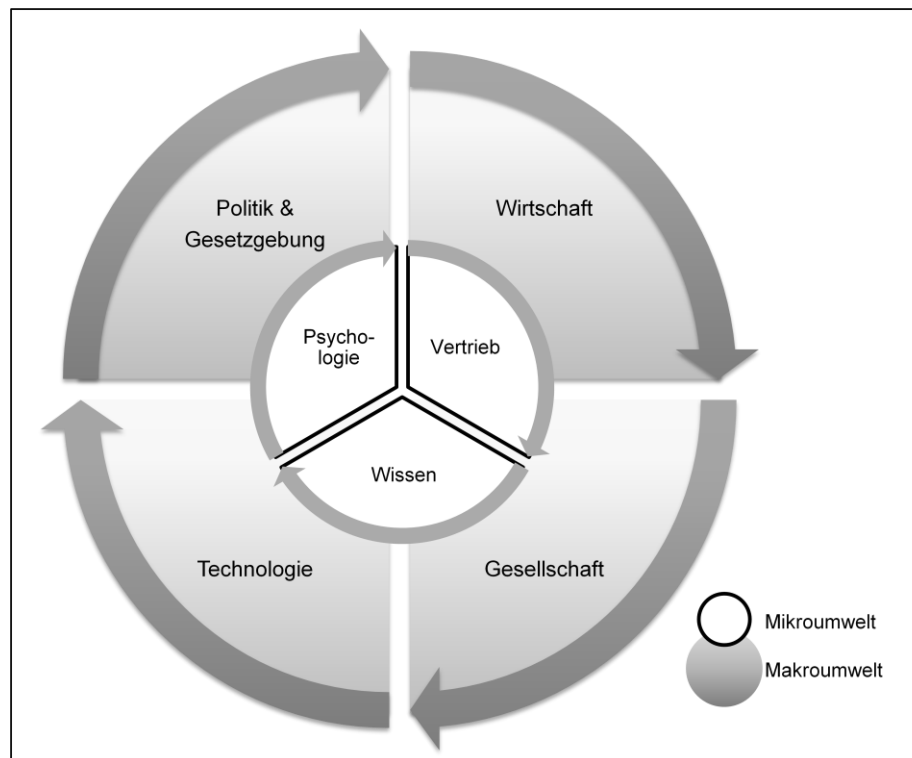


Abbildung 6: Gestaltungsfelder der Problemstellung  
Quelle: eigene Darstellung

### 3 Szenariofeld-Analyse

Die Gestaltungsfelder und -komponenten, aus denen zum Ende dieses Kapitels die Einflussbereiche und -faktoren abgeleitet werden, werden nachstehend einzeln beschrieben.

#### 3.1 Mikroumwelt

Die Mikroumwelt beschreibt das direkte Umfeld des Vertriebsmitarbeiters und beinhaltet von der Aufbauorganisation des Vertriebs bis hin zu psychologischen Aspekten eine große Bandbreite unterschiedlicher Themengebiete. Inbegriffen in den aufgeführten Untersuchungsbereichen ist immer die Führungsaufgabe der Unternehmensspitze und des mittleren

Managements. Die einzelnen Komponenten, wie u.a. Vergütung und Wissensmanagement, sind stellvertretend für die Unternehmensstrategie und -ziele zu bewerten.

### 3.1.1 Vertrieb

#### 3.1.1.1 Aufbau und Tätigkeit des Vertriebs

Wie in Abbildung 2 dargestellt, ist der Vertrieb eine Disziplin des Marketings und häufig auch als diese in das Unternehmen integriert. Aufgrund seiner erfolgsentscheidenden Tätigkeit – denn Unternehmen „(...) *leben nicht von dem, was sie produzieren, sondern von dem, was sie verkaufen.*“<sup>95</sup> – hat der Vertrieb in erfolgreichen Unternehmen jedoch eine besonders enge Verbindung zur Geschäftsführung bzw. zum Vorstand.<sup>96</sup> Dies bringt ihm daher auch den Ruf des *Vorstandflüsterers* ein.<sup>97</sup> Bevor näher auf das Image des Vertriebs eingegangen werden soll, wird zunächst geklärt, wie die Arbeit eines Vertriebsmitarbeiters mit Kundenkontakt im B2B-Mode- und Textilhandel im Allgemeinen aussieht.

Der B2B-Vertrieb wird auch als Wholesale bezeichnet und findet entweder statt in:

- einem unternehmenszugehörigen Showroom,
- einem unabhängigen, markenübergreifenden Showroom,
- im Sitz des einkaufenden Händlers,
- auf einer Verkaufsmesse, oder
- in einem B2B-Onlineshop<sup>98</sup>.

International tätige Marken verfügen in der Regel über einen unternehmenszugehörigen Showroom. Dieser kann am Hauptsitz oder zur besseren Erreichbarkeit in einem *Fashion Distrikt* einer Hauptstadt angesiedelt sein.<sup>99</sup> In Deutschland bietet u.a. Düsseldorf als Metropole hochwertiger Mode gleich mehrere Zentren für die Kollektionspräsentation und Orderabwicklung an. Das *Düsseldorf Fashion House* mit knapp 200 präsentierten Kollektionen pro Jahr sowie der *Fashion Square* mit 400 Showrooms zählen wohl zu den größten.<sup>100</sup> Ebenfalls ansässig sind hier diverse Handelsagenturen, die im Auftrag mehrerer Marken Kollektionen bestimmter Segmente präsentieren. Als Beispiel sei hier *eyegasm* genannt, eine Handelsagentur, die vor allem kleinere, internationale Marken auf den deutschen Markt bringt.<sup>101</sup> Eine weitere Möglichkeit der Kollektionspräsentation besteht darin mit einer individuell zugeschnittenen Auswahl zu den Händlern zu reisen. Dieser Service erleichtert die

<sup>95</sup> Strzygowski (2014): Personalauswahl im Vertrieb, S.1.

<sup>96</sup> Vgl. Zupancic (2012): Warum das Image des Vertriebs so wichtig ist, in: Harvard Business Manager, Vol.09, online im Internet.

<sup>97</sup> Vgl. Nachtwei, Sleutel (2014): Wie ticken Vertriebler?, in: Harvard Business Manager Vol.09, S.102.

<sup>98</sup> Siehe Kapitel 3.2.4, S.40.

<sup>99</sup> Vgl. Jackson, Shaw (2009): fashion marketing, S. 207.

<sup>100</sup> Vgl. Fashion Net Düsseldorf e.V. (2015): Showrooms, online im Internet.

<sup>101</sup> Siehe hierzu auch: [www.eyegasm-fashion.com](http://www.eyegasm-fashion.com).



Arbeit des Einkäufers stark, da diese viel Zeit in die Reise zu den diversen Showrooms investieren und durch das Entgegenkommen an Flexibilität gewinnen.<sup>102</sup> Verkaufsmessen wie die *Premium* (International Fashion Trade Show) in Berlin sind temporäre Showrooms, bei denen die Aussteller eine Vielzahl an Segmenten, Marken und Warengruppen präsentieren und damit neben der direkten Ordermöglichkeit auch internationale Trends aufzeigen, die den Händlern wegweisende Entwicklungen vorgeben.<sup>103</sup>

Die genannten Möglichkeiten des Vertriebs zeichnen sich durch den persönlichen Kontakt des Kunden mit einem Vertriebsmitarbeiter aus. Eine jüngere Form ist der Vertrieb über Online-Portale, bei denen kein persönlicher Kundenkontakt mehr besteht. Diese Portale können dem Herstellerunternehmen angehören oder unternehmensübergreifend und unabhängig sein. Siehe hierzu auch Kapitel 3.2, die Entwicklungen in der ökonomischen und technologischen Umwelt.

Das Verkaufsgespräch (inkl. Vor- und Nachbereitung) im Allgemeinen kann in sechs Schritte unterteilt werden. In einem ersten Schritt werden potenzielle Kunden identifiziert und klassifiziert (1). In Vorbereitung auf ein persönliches Gespräch werden so viele Informationen wie möglich über das Unternehmen, seine Bedürfnisse und seine Einkäufer gesammelt (2), um dann die eigene Marke mit dem eigenen Produkt, in diesem Fall die gesamte oder Teile der Kollektion, zu präsentieren (3). Neben den Eigenschaften sollten die Vorteile, der Nutzen und der Wert einer Kaufentscheidung im Fokus liegen. Mögliche Einwände des Kunden können ggfs. durch eine Modifikation der Kollektion, bspw. Änderung der Farbe, außer Kraft gesetzt werden (4). Ist das Gespräch soweit erfolgreich verlaufen, wird der Verkauf abgeschlossen mit der Order, die durch den Einkäufer schriftlich, mündlich oder elektronisch übermittelt wird (5). Die exakten Liefertermine, -größen und -farben<sup>104</sup> werden dann in der Nachbereitung dem Kunden genannt (6).<sup>105</sup> Um die Bindung zum Kunden aufrechtzuerhalten, ist ein regelmäßiger Kontakt vorteilhaft.<sup>106</sup>

Zu den Aufgaben des Vertriebsmitarbeiters gehört somit die (Kunden-) Informationsbeschaffung und -aufbereitung, die Präsentation der Kollektion sowie das Wissen über mögliche Änderungen (textile Kenntnisse), ggfs. die Orderbearbeitung (falls es keinen Vertriebsinnendienst hierfür gibt) sowie der regelmäßige Kontakt zum Kunden. Dabei arbeiten die Vertriebsmitarbeiter aktuell meist eigenverantwortlich. Kieser (2012) beschreibt das heutige

<sup>102</sup> Eigene Beobachtung im Praktikum bei der Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf, Abteilung Sourcing Buying Damen Cocktail.

<sup>103</sup> Vgl. [www.premiumexhibitions.com](http://www.premiumexhibitions.com) (2014): online im Internet.

<sup>104</sup> Es besteht die Möglichkeit, dass zum Zeitpunkt der Order noch nicht 100%ig feststeht, welche Teile tatsächlich wie produziert werden. Gibt es nicht genügend Aufträge, können ggfs. einige Teile gar nicht oder nur in anderen Größenspiegeln produziert werden. Auch Änderungen in der Farbe u.a. können sich hier noch ergeben.

<sup>105</sup> Kotler et al. (2009): S. 761f.

<sup>106</sup> Siehe Kapitel 2.1.4 S. 20.

Verständnis zur Rolle des Vertriebsmitarbeiters als Entscheider, der durch Selbststeuerung, Eigenverantwortlichkeit und Führung durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives; MbO) zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. Seine Kompetenz im Kundenkontakt<sup>107</sup> ermöglicht die erfolgreiche Umsetzung.<sup>108</sup>

### 3.1.1.2 Vergütung im Vertrieb

Das vorherrschende Vergütungssystem im Vertrieb ist die variable, leistungsorientierte Vergütung, die abhängig von der Leistung des einzelnen Mitarbeiters, einer kleinen Gruppe oder einer Unternehmenseinheit in seiner Höhe variiert. Derzeit werden über 90% der Mitarbeiter im Vertriebsaußendienst und mehr als 60% der Mitarbeiter im Vertriebsinnendienst dementsprechend vergütet.<sup>109</sup> Das Einkommen besteht dabei aus einem fixen Anteil, dem Gehalt, welches den Mitarbeiter für die Aufgabe und Anforderungen durch das Unternehmen und seine Kompetenzen auf langfristige Sicht entlohnt. Der variable Einkommensanteil, die Prämie, ist dann im Sinne einer eher kurzfristigen Betrachtung die Belohnung des Erfolgs. Dieser Erfolg wird gemessen an der Erreichung vorher vereinbarter, messbarer Ziele.<sup>110</sup> Während ein gut gemachtes, zielorientiertes Vergütungssystem die Mitarbeiter motivieren kann, sind die in der Praxis aktuell gängigen Modelle nicht immer erfolgswirksam. So werden diese laut Kieser oftmals durch Zufälligkeiten wie bspw. dem Potenzial des zugewiesenen Verkaufsgebietes definiert, sind wenig flexibel und anpassungsfähig an die Entwicklungen des Marktes und die Prämien sind entweder zu gering, um nachhaltig zu motivieren, oder zu hoch, um eine attraktive und aufgabengerechte Grundsicherung durch das Gehalt zu gewährleisten.<sup>111</sup> Nichtsdestoweniger darf die Rolle des Geldes als Motivator nicht unterschätzt werden, da insbesondere Außendienstmitarbeiter sich mit dem Unternehmen aufgrund ihrer verhältnismäßig selbstständigen Arbeitsweise weniger sozial und emotional verbunden fühlen.<sup>112</sup>

### 3.1.1.3 Image des Vertriebs

Wie bereits angedeutet, hat der Vertrieb als Tätigkeitsbereich einen eher schlechten Ruf. Während die Aufgaben eines Vertriebsmitarbeiters vielfältig sind und sich stetig weiterentwickelt haben, ist der stereotype *Klinkenputzer* mit aufdringlichen Verkaufspraktiken weiterhin in den Köpfen vieler verankert.<sup>113</sup> Zupancic<sup>114</sup> (2012) zitiert hierzu einen indischen Mitarbeiter

<sup>107</sup> Siehe Kapitel 3.1.2, S.28ff.

<sup>108</sup> Vgl. Kieser (2012): Variable Vergütung im Vertrieb, S3f.

<sup>109</sup> Vgl. Kieser (2012): S1ff.

<sup>110</sup> Vgl. Kieser (2012): S.8.

<sup>111</sup> Vgl. Kieser (2012): Vorwort.

<sup>112</sup> Vgl. Kieser (2012): S.7.

<sup>113</sup> Vgl. Nachtwei, Sleutel (2014): S.102.

<sup>114</sup> Prof. Dr. Dirk Zupancic ist Professor für Industriegütermarketing und Vertrieb an der German Graduate School of Management & Law, vgl. GGS (2015): online im Internet.

eines deutschen Technologiekonzerns: *“In Germany we call them ‘Fuzzies’”*.<sup>115</sup> Doch nicht nur der schlechte Ruf durch vermeintliche Drückerkolonnen hat einen negativen Einfluss auf das Image. Das aufgezeigte Vergütungssystem und die hohen Anforderungen (Belastbarkeit, Flexibilität, etc.) an die Mitarbeiter sind häufig ebenso unattraktiv. Das Zusammenspiel aus Arbeit und Privatleben gerät aus dem Gleichgewicht. Dabei ist die Work-Life-Balance ein wichtiger Faktor in der Berufswahl.<sup>116</sup> Begünstigt wurde das negative Image in den vergangenen Jahren durch den wachsenden Wettbewerbsdruck, da der Vertrieb nach anderen Unternehmensbereichen wie Produktion und Verwaltung nun im Mittelpunkt von Produktivitätssteigerungsbemühungen lag.<sup>117</sup>

Die Auswirkungen des Images beschränken sich damit also nicht nur auf Außenstehende, sondern sind auch intern im Unternehmen in der Berufsgruppe zu spüren. Als erfolgsentscheidende Unternehmenseinheit sollten Unternehmen dies nicht auf sich beruhen lassen. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich von den weniger erfolgreichen Unternehmen, einer internationalen Erfolgsfaktorenstudie des Vertriebs von Zupancic zu Folge, am meisten durch ein positives Image des Vertriebs.<sup>118</sup>

### 3.1.2 Wissen

Seit Mitte der Neunziger Jahre gewinnt das Management von Wissen zunehmend an Bedeutung in Theorie und Praxis. Wissen wird seither als zusätzlicher Produktionsfaktor im Rahmen der ressourcenorientierten Marketingperspektive, neben Arbeit, Werkstoffen und Betriebsmitteln, wahrgenommen.<sup>119</sup> Um die Bedeutung für die vorliegende Problemstellung herauszuarbeiten, werden zunächst einige wichtige Begrifflichkeiten aufgegriffen.

#### 3.1.2.1 Definition von Wissen und Wissensmanagement

Wissensmanagement bezeichnet den strukturierten, aktiven Prozess zur Optimierung von Wissensgenerierung, -verteilung, -nutzung und -bewahrung innerhalb einer Organisation. Wissen ist eine immaterielle Größe, die die individuelle, problemlösungsorientierte Verknüpfung von Informationen beschreibt. Es baut auf Daten und Informationen auf, wobei Daten durch die Beobachtung von Zeichen (Zahlen, Texte, Bilder usw.) konstruiert werden und in einem relevanten Kontext situationsabhängige Informationen ergeben. Informationen wiederum werden durch die Anwendung zu Wissen. Wissen ist an seinen Träger gebunden und somit von seiner Person, seinen Zielen, Interessen und Wertvorstellungen abhängig.<sup>120</sup> Es

<sup>115</sup> Vgl. Zupancic (2012): online im Internet.

<sup>116</sup> Siehe Kapitel 3.2.3, S.39.

<sup>117</sup> Vgl. Müller (2009): Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeitern im Kundenkontakt, S.2.

<sup>118</sup> Vgl. Zupancic (2012): online im Internet.

<sup>119</sup> Vgl. auch Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.784f; Ahlert, Blut (2006): Wissensmanagement: Ausweg aus der Downtrading-Spirale?!, in: Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken, S. 18ff.

<sup>120</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.784; Ahlert, Blut (2006): S.20f.

besteht aus vier Wissenskomponenten, diese sind *Kenntnisse, Einstellungen, Erfahrungen* und *Fertigkeiten*.<sup>121</sup> Es werden des Weiteren verschiedene Arten von Wissen unterschieden. Die Differenzierung nach *implizitem* und *explizitem* Wissen umfasst die Wiedergabefähigkeit des Wissens durch den Träger. Dabei stellt das implizite Wissen jenes dar, welches durch den Träger nicht verbalisiert werden kann, es beinhaltet somit hauptsächlich die Komponenten *Einstellungen, Erfahrungen* und *Fertigkeiten*. Teils synonym verwendete Begriffe sind unter anderem *Können* (nach Nonaka, Takeuchi<sup>122</sup>), *Knowing How* (nach Ryle<sup>123</sup>) und *prozedurales Wissen* (nach Anderson<sup>124</sup>). Explizites Wissen ist im Gegensatz dazu auf Anfrage verhältnismäßig einfach zu reproduzieren. Es wird daher in der Theorie auch als *Knowing That* (nach Ryle<sup>125</sup>) und *deklaratives Wissen* (nach Anderson<sup>126</sup>) bezeichnet.<sup>127</sup>

Die beiden Wissensarten können nicht trennsicher differenziert werden, Wissen beinhaltet somit immer beide Arten, unterschiedlich stark ausgeprägt.<sup>128</sup> Hieraus lässt sich ableiten, dass der Austausch von implizitem Wissen abhängig ist von den Wissensträgern und den Beziehungen untereinander bzw. zwischen Wissenssender und -empfänger.<sup>129</sup> Zusammenfassend werden implizites und explizites Wissen auch als *personales Wissen* bezeichnet, da es an die Person des Wissensträgers gebunden ist. Agieren viele Wissensträger über einen genügend langen Zeitraum miteinander und verfolgen dabei ein eigentümliches Ziel, so entstehen soziale Systeme, wie z.B. Unternehmen, Abteilungen usw., die über ein soziales Gedächtnis verfügen. Das gespeicherte Wissen innerhalb dieses sozialen Gedächtnisses (im Gegensatz dazu steht das psychische Gedächtnis des Einzelnen) wird als *organisationales Wissen* bezeichnet.<sup>130</sup>

Im Rahmen der unternehmerischen Anwendung kann auch unterschieden werden zwischen Wissen *für, von* und *über* Kunden, auch als Customer Knowledge bezeichnet. Diese Differenzierung beinhaltet auf der einen Seite die nötigen Informationen über Produkte, Dienstleistungen und Märkte, die der Mitarbeiter im Kundengespräch anbringt und die *für* die Kunden relevant sind. Auf der anderen Seite beinhaltet es die Informationen, die der Mitarbeiter im direkten Kontakt über die Bedürfnisse und Vorstellungen *von* den Kunden gewinnt. Als dritte Ausprägung werden die Informationen *über* Kunden in Form von Stammdaten, Tran-

<sup>121</sup> Vgl. Ackerschott (2006): Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken, in: Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken, S. 38.

<sup>122</sup> Vgl. Nonaka, Takeuchi (1997): Die Organisation des Wissens, S.18f, zitiert bei Ackerschott (2006): S.22.

<sup>123</sup> Vgl. Ryle (1969): Der Begriff des Geistes, S.26, zitiert bei Ackerschott (2006): S.22.

<sup>124</sup> Vgl. Anderson (2001): A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing, S.238, zitiert bei Ackerschott (2006): S.21.

<sup>125</sup> Vgl. Ryle (1969): S.26, zitiert bei Ackerschott (2006): S.22.

<sup>126</sup> Vgl. Anderson (2001): S.238, zitiert bei Ackerschott (2006): S.21.

<sup>127</sup> Vgl. Ackerschott (2006): S.22.

<sup>128</sup> Vgl. Ahlert, Blut (2006): S. 21ff.

<sup>129</sup> Vgl. Ahlert, Blut (2006): S.23.

<sup>130</sup> Vgl. Ackerschott (2006): S. 38ff.

saktionshistorien usw. gesammelt.<sup>131</sup> Abgeleitet hieraus wird die Relevanz der Vertriebsmitarbeiter mit Kundenkontakt und ihres großen Wissensschatzes deutlich. Andrew Carnegie, Industrieller des späten 19. Jahrhunderts und drittreichster Mann seiner Zeit, brachte es schon damals auf den Punkt: „*You can take away my money and take away my factories, but leave me my sales staff and I'll be back where I was in two years.*“<sup>132</sup>

### 3.1.2.2 Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement

Wissensmanagement, insbesondere der Transfer von Wissen, kann nur erfolgreich sein, wenn keine „*intraorganisationalen Wissensteilungsbarrieren*“<sup>133</sup> bestehen. Diese können *technischer* Natur sein, wenn die gegebenen informationstechnologischen Anwendungen des unternehmensinternen IuK-Systems (Informations- und Kommunikationssystem<sup>134</sup>), welches zur Daten- und Informationsspeicherung dient, bspw. unüberschaubar, zu komplex oder weitgehend unverbunden sind. Diese technische Teilungsbarriere ist auf die *situative Ermöglichung* zurückzuführen. Des Weiteren können diese Barrieren kognitiv-wissensbezogen sein. Dazu zählt die *intellektuelle* Teilungsbarriere, auch als *Können* bezeichnet, die sich vor allem auf die Weitergabe des (überwiegend) impliziten Wissens bezieht, welches nur schwer verbalisierbar und damit transferierbar ist. *Motivationale* Teilungsbarrieren, auch als *Wollen* charakterisiert, sind auf machtpolitische Überlegungen wie *Wissen ist Macht* und unverhältnismäßig großes Konkurrenzdenken innerhalb einer Abteilung, aufgrund von befürchteten Kannibalisierungseffekten oder persönlichem Vorteilsdenken, zurückzuführen. Dies liegt in der Tatsache begründet, dass die Mitarbeiter in „*materiellen wie sozialen Kosten/Nutzen-Kategorien*“<sup>135</sup> denken, in denen die Kosten des Wissenstransfers dem dadurch gewonnenen Nutzen gegenübergestellt werden. *Institutionelle* Teilungsbarrieren, die *Ermöglichung* oder das *Sollen/Dürfen*, stellen ein Hindernis aufgrund struktureller Gegebenheiten wie hierarchischen Strukturen, Unternehmenskultur und Sub-Kulturen und verfügbarer Zeit dar.<sup>136</sup> Einen Überblick über Instrumente zur Überwindung der Wissensteilungsbarrieren gibt die folgende Tabelle:

<sup>131</sup> Vgl. Dous et al. (2006): Customer Knowledge Management, in: Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken, S.119f.

<sup>132</sup> Andrew Carnegie, zitiert bei Müller (2009): Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeiterin im Kundenkontakt, Vorwort.

<sup>133</sup> Von der Oelsnitz (2006): Wissensteilung im Multi-Channel-Vertrieb: Optionen, Barrieren, Überwindungsansätze, S.100.

<sup>134</sup> Vgl. Szczutkowski (2014): Informations- und Kommunikationssysteme, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet.

<sup>135</sup> Von der Oelsnitz (2006): S.105.

<sup>136</sup> Vgl. von der Oelsnitz (2006): S.100ff.

Teilungsbarriere	Methodik	Eigenschaften
<b>Technisch</b>	IuK-Systeme, Customer Knowledge Management	einheitlich, überschaubar, relativ einfach handhabbar, wenig zeitaufwendig
<b>Intellektuell</b>	Training (Vertriebliche Weiterbildung)	Blended Learning (Mix aus unterschiedlichen Trainingsformen)
<b>Motivational</b>	Materielle Anreize, extrinsische Belohnung	Provisionssystem für die Weitergabe von Informationen und Wissen (in Maßen!)
	Immaterielle Anreize, intrinsische Motivation	soziale Anerkennung (öffentlich, selten, glaubwürdig)
<b>Institutionell</b>	Verständnis der Unter- nehmenskultur, Sub- Kulturen	Sprachkurse, Cultural Awareness Training, interkulturelles Kommunikations-, Interaktions- und Handlungstraining
	Transparente Wissens- topografie	Wissenslandkarten, Expertenverzeichnisse, Gelbe Seiten, Informationsbroker
	Space Management	Arbeitsplatzgestaltung (Möglichkeit der Team- bildung, ständiger Kontakt, usw.)
	Begegnungsforen	periodische Zusammenkünfte, gemeinsame Kollegialorgane zur Beschlussfassung

**Tabelle 6: Instrumente zur Überwindung von Wissensteilungsbarrieren**

Quelle: vgl. Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken (2006): Weissenberger-Eibl, Spieth: Unternehmenskultur als kritischer Einflussfaktor, S.61-76; Binckebank, Bußmann: Return on Training – vertriebliche Weiterbildung und Wissensmanagement, S.77-92; von der Oelsnitz: S.93-114.

Erfolgreiches Wissensmanagement schafft es, Wissensteilungsbarrieren zu überwinden und dadurch vorhandenes Wissen zur Bedürfnisbefriedigung einzusetzen, neue Wissensbestände zu identifizieren und damit neue unternehmerische Möglichkeiten aufzuzeigen. Mit Bezug zum Vertrieb ist es die Aufgabe des *Customer Knowledge Managements* das Wissen, das im direkten Kundenkontakt, also am Point-of-Sale, gesammelt wird, zu nutzen um die gesamte unternehmerische Tätigkeit der Organisation effektiv und effizient zu unterstützen.<sup>137</sup>

### 3.1.3 Psychologie

#### 3.1.3.1 Differentielle Psychologie

Während sich die Persönlichkeitspsychologie mit Besonderheiten von Individuen in körperlicher Erscheinung, Verhalten und Erleben beschäftigt, bezieht sich die differentielle Psychologie auf die Frage nach Unterschieden und Gemeinsamkeiten verschiedener Personen in

<sup>137</sup> Vgl. Dous et al. (2006): S.119.

selbigem.<sup>138</sup> Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere der Unterschied zwischen Vertriebsmitarbeiterpersönlichkeiten im Vergleich zu anderen Berufsgruppen relevant.

Einer Studie von *Profiles International*<sup>139</sup> zu Folge nennen 78% der befragten Führungskräfte *vertriebsaffine Persönlichkeitsmerkmale* als wichtigste Anforderung an erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter.<sup>140</sup> Es existieren diverse Veröffentlichungen zum Thema Personalauswahl im Vertrieb<sup>141</sup>, jedoch beinhalten diese keine einheitlichen Aussagen darüber, welche Charaktereigenschaften tatsächlich vertriebsaffin sind. Dies ist nicht zuletzt auf die Tatsache zurückzuführen, dass es nicht den einen Typ Vertriebsmitarbeiter gibt, wie es aus dem schlechten Ruf des Vertriebs abgeleitet werden könnte. Strzygowski (2014) beschreibt daher elf verschiedene Vertriebsmitarbeiter-Typen, die sich u.a. durch Unternehmensgröße, Aufgabenbereiche, Güter (Dienstleistung oder Produkt) und Branche (Industrie- oder Konsumgüter) unterscheiden. Als Beispiel sei hier der *Hunter* genannt, der sich für die Neukundenakquise auf die Jagd begibt und mit seiner kontaktfreudigen, redseligen Art zwar sehr gut darin ist, neue Kunden zu gewinnen, aber nicht die nötige Ausdauer besitzt, die Beziehungen langfristig aufrecht zu erhalten (abschlussorientiertes Verkäuferverhalten). Auf der anderen Seite gibt es den *Farmer*, der im Gegensatz zum Hunter sehr viel Zeit in den Auf- und Ausbau seiner Kundenbeziehungen steckt und sich eher als Berater und Problemlöser sieht; an der Neukundenakquise findet er eher weniger Gefallen (kundenorientiertes Verkäuferverhalten).<sup>142</sup> Jedoch trifft Strzygowski auch hier keine genauen Aussagen, welche besonderen Charaktereigenschaften ein potenzieller Vertriebsmitarbeiter der einzelnen Typen mitbringen sollte. Aus diesem Grund wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit aktuelle Jobausschreibungen aus dem B2B-Vertrieb in der Modebranche auf ihr Anforderungsprofil hin untersucht.<sup>143</sup> Dabei beinhalteten die analysierten Stellen sowohl die Neukundenakquise als auch die Betreuung der Bestandskunden. Zusammenfassend können die folgenden Persönlichkeitsmerkmale als vom Unternehmen wünschenswert/erforderlich genannt werden:

- Charisma
- Überdurchschnittliche Flexibilität, Belastbarkeit und Einsatzbereitschaft

Charisma beschreibt einen Charakterzug, der sich aus der Summe von Selbstbewusstsein, Ausstrahlung, Energie, Überzeugungskraft, Charme, Offenheit und einer überdurchschnittlichen Kommunikationsfähigkeit ergibt. Charismatische Menschen sind deshalb so erfolgreich, weil andere ihnen freiwillig fachlich wie auch zwischenmenschlich vertrauen. Ihre Überzeu-

<sup>138</sup> Vgl. Asendorpf, Neyer (2012): *Psychologie der Persönlichkeit*, S.19.

<sup>139</sup> Profiles International ist eine weltweit tätige Personalberatung, die sich in der Kundenbetreuung eignungsdiagnostischer Instrumente, wie z.B. dem Online-Profiling, bedient. Siehe auch: [www.profilesinternational.de](http://www.profilesinternational.de)

<sup>140</sup> Vgl. Profiles International (2010): *Studie: Strategische Personalauswahl im Vertrieb*, online im Internet.

<sup>141</sup> Vgl. auch Aygen (2012): *Die Besten für den Vertrieb*; Strzygowski (2014): *Personalauswahl im Vertrieb*.

<sup>142</sup> Vgl. Strzygowski (2014): S.7ff.

<sup>143</sup> Die Analyse sowie die zu Grunde liegenden Ausschreibungen befinden sich im Anhang.

gungskraft können charismatische Mitarbeiter jedoch sowohl positiv als auch negativ einsetzen.<sup>144</sup>

Nachtwei und Sleutel (2014) haben in einer Studie der Humboldt-Universität zu Berlin und dem Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP) knapp 2000 Vertriebsmitarbeiter und -manager aus über 700 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchen auf ihre Persönlichkeitsmerkmale und deren Einfluss auf die Vertriebstätigkeit untersucht. Das Ergebnis belegt im Gegensatz zu den Erläuterungen von Strzygowski und weiteren Ratgebern zur Personalauswahl, dass Vertriebler sich im Allgemeinen in ihrer Persönlichkeitsstruktur von Mitarbeitern in anderen Berufsgruppen klar unterscheiden. *„Vertriebler sind wenig gewissenhaft, überdurchschnittlich risikobereit, unterdurchschnittlich teamorientiert und geistig etwas flexibler.“*<sup>145</sup> Des Weiteren wurde statistisch nachgewiesen, dass eine stark ausgeprägte emotionale Belastbarkeit, ein großes Bedürfnis nach Selbstdarstellung und Geselligkeit, große Offenheit für Neues und eine überdurchschnittliche Risikobereitschaft auch einen positiven Einfluss auf den Umsatzerfolg ausüben. Eine starke Teamorientierung hingegen, wirkt sich negativ auf den Erfolg aus und bestätigt somit *„(...) eine in der Vertriebszene etablierte Wahrheit: zu nett und die Abschlussicherheit leidet.“*<sup>146</sup> Ergänzend zeigt die Studie, dass Weiterbildungen sich nur geringfügig positiv im Umsatzerfolg widerspiegeln, während der Effekt einer Kombination von Extremausprägungen der genannten Merkmale in der Persönlichkeitsstruktur auf den Umsatzerfolg um ein siebzehnfaches den Effekt von Trainings übersteigt.

Die Studie deckt sich insofern mit den Ergebnissen der oben genannten Ausschreibungsanalyse, dass Belastbarkeit und Flexibilität zu den wichtigsten Kriterien und Gewissenhaftigkeit und Teamorientierung zu den weniger relevanten bis negativ behafteten Persönlichkeitsmerkmalen gehören (in den analysierten Ausschreibungen wurde nur in 3 von 10 Teamfähigkeit als Anforderungskriterium aufgeführt). Das von den Unternehmen gewünschte Charisma beinhaltet das in der Studie genannte Bedürfnis nach Geselligkeit sowie die Offenheit für Neues.

### 3.1.3.2 Sozialpsychologie

Der US-amerikanische Psychologe Gordon W. Allport (1954) hat die folgende Definition der Sozialpsychologie, die auch heute noch Anerkennung findet, aufgestellt: *„Sozialpsychologie ist der Versuch, zu verstehen und zu erklären, wie die Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen von Personen durch die tatsächliche, vorgestellte oder implizite Anwesenheit anderer*

<sup>144</sup> Vgl. Strzygowski (2014): S.58f.

<sup>145</sup> Nachtwei, Sleutel (2014): online im Internet.

<sup>146</sup> Nachtwei, Sleutel (2014): online im Internet.



*Menschen beeinflusst werden.*<sup>147</sup> Für die Analyse der Auswirkungen enger Beziehungen ist das Einnehmen einer sozialpsychologischen Sichtweise daher essentiell.

In der Sozialpsychologie gibt es keine von allen Psychologen akzeptierte, allgemeingültige Definition zu Beziehung, jedoch beinhaltet es immer Folgendes: Die Personen in einer Beziehung müssen „(...) *voneinander abhängig sein, sie müssen also wechselseitig interdependent sein. Personen sind interdependent, wenn die kognitiven, affektiven oder Verhaltensergebnisse der einen Person von denen der anderen Person abhängig sind.*“<sup>148</sup>

In der Literatur zu Geschäftsbeziehungsmanagement wird die Geschäftsbeziehung, wie bereits beschrieben, meist rein funktional und zielorientiert betrachtet, sodass die Abhängigkeit auf die unternehmerischen Aufgaben des Vertriebsmitarbeiters beschränkt wird. Michel et al. (2003) bspw. reduzieren den sozialen Austausch auf die Komponenten *Marktnachfrage* (konzentriert vs. fragmentiert), *Bedeutung des Kunden* (ökonomisch, unerheblich/geringfügig bis extrem hoch) und *Komplexität der Entscheidungsfindung* (gering bei Einzelpersonen, hoch bei Unternehmen/Systemen).<sup>149</sup> Könnte allerdings das „*human drama*“<sup>150</sup>, das aufgrund der Menschen hinter Anbieter und Nachfrager in der Geschäftsbeziehung stattfindet, in der Betrachtung ignoriert werden, ohne dass dies Auswirkungen auf den Erfolg hat, so könnten die meisten Markttransaktionen computerisiert werden.<sup>151</sup>

Bagozzi (2006), der sich in seiner Arbeit mit der Rolle der Emotionen in Kundenbeziehungen auseinander gesetzt hat, hat die folgenden Gefühle herausgearbeitet, die in direkter Verbindung zu Beziehungen und Interaktionen stehen. Zu den positiven Emotionen gehört zunächst der *Stolz* (pride), der die Freude über eine Tat, Gedanken, oder das Gefühl, etwas gut gemacht zu haben, ist. Stolz macht Verkäufer und Einkäufer selbstsicherer, durchsetzungsfähiger (wenn nötig), kreativer, flexibler und selbstloser (im Sinne von Arbeiten für die Unternehmensziele und nicht für die persönlichen). Dies führt zur besseren Ausübung anpassungsfähigerer Verkaufstechniken, einer höheren Leistungsbereitschaft und Selbstwirksamkeit<sup>152</sup>, sowie zu einer besseren Performance von gesellschaftlichen Verhaltensweisen (Tugenden, Helfen, Höflichkeit). Übermäßiger Stolz hingegen bewirkt das Gegenteil und fördert arrogante und egoistische Verhaltensweisen, die die Kundenbeziehung zerstören können. Zur Selbstregulierung verhelfen Erfahrungen mit negativen Reaktionen auf übermäßigen Stolz, die wiederum negative Emotionen wie *Neid* (envy) beim Gegenüber und *Scham*

<sup>147</sup> Allport (1954): Handbook of Social Psychology, S.5, zitiert bei: Jonas, Stroebe, Hewstone (2014): Sozialpsychologie, S.6.

<sup>148</sup> Vgl. Jonas, Stroebe, Hewstone (2014): S.429.

<sup>149</sup> Vgl. Michel et al. (2003): Business-to-Business Marketing, S.17.

<sup>150</sup> Bagozzi (2006): The role of self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions; in Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 21, No.7, S.453.

<sup>151</sup> Vgl. Bagozzi (2006): S.453.

<sup>152</sup> Selbstwirksamkeit bezeichnet die Überzeugung zur eigenen Fähigkeit, ein spezielles Ziel durch die Ausführung bestimmter, erforderlicher Handlungen zu erreichen. Vgl. Jonas, Stroebe, Hewstone. (2014): S.224.

(shame) bei sich selbst auslösen. Als nächste der positiven Emotionen nennt Bagozzi die *Sympathie* (attachment), welche, im Sinne der Ausstrahlung von Sicherheit, Verlässlichkeit und Wohlbefinden, die Zufriedenheit und das Vertrauen innerhalb einer Beziehung erhöht. *Empathie* (empathy) erleichtert die Kommunikation durch die Förderung zwischenmenschlicher Zuneigung und Sympathie, vereinfacht die Informationsbeschaffung und -entschlüsselung und hilft somit der Entscheidungsfindung. Des Weiteren mäßigt Empathie die Auswirkungen von *Schuld* (guilt), wenn beschädigte Beziehungen wiederhergestellt werden. Weniger eine Emotion als die Fähigkeit mit Emotionen umzugehen ist die *emotionale Weisheit* (emotional wisdom). Eine große Ausprägung hilft bei der Bewältigung schwieriger sozialer Situationen und ermöglicht dadurch die Entstehung besserer Beziehungen.

Die negativen Emotionen können teils ebenfalls die Beziehungen positiv beeinflussen, wie bereits bei der Selbstregulierung von Stolz durch Scham aufgezeigt. *Sozialphobie* (social anxiety) hingegen beeinflusst die Verkaufperformance negativ, indem das Umsatzvolumen sinkt und die Kommunikation mit dem Kunden beschädigt wird. Sozialphobie zeichnet sich durch vier Komponenten aus: die negative Selbsteinschätzung durch bevorstehende Situationen, bspw. Treffen mit besonders wichtigen Kunden; die Einbildung, dass Kunden den Betroffenen negativ einschätzen; physiologische Symptome wie Herzrasen, Schwitzen u.a.; sowie das Verlangen nach beschützenden Handlungen, wie u.a. der Vermeidung von Augenkontakt und schnellem Sprechen. *Peinlichkeit/Verlegenheit* (embarrassment) ist eine Reaktion auf unerwartete, plötzliche Ereignisse, die erschütternd/ärgerlich (upsetting), aber scheinbar harmlos und manchmal humorvoll gemeint sind. Die effektive Bewältigung von Verlegenheit verbessert die Performance, Kommunikation und die Beziehung zum Kunden. Während *Scham* zur Selbstregulierung von Stolz einen positiven Einfluss auf das Verkäuferverhalten ausüben kann, kann eine unzureichende Bewältigung der Emotion die Performance und die Kundenbeziehung jedoch auch negativ beeinflussen. Scham äußert sich in physiologischen Symptomen, über die der Betroffene sich bewusst ist und die das Verlangen, sich zu verstecken oder wegzulaufen, auslösen. Diese Symptome sind gepaart mit dem Glauben, dass andere eine negative Meinung über das Selbst haben, die Schwäche und Inkompetenz beinhaltet.<sup>153</sup>

Neben den sozialen und hemmenden Gefühlen innerhalb einer Kundenbeziehung sind auch verschiedene Rollen, die die Partner einnehmen können, von großer Bedeutung. Hier lässt sich in der Rollen-Theorie unterscheiden zwischen einem *Freund* (friend) auf der einen Seite und einem *Geschäftsmann* (business person) auf der anderen Seite. Ein Freund zeichnet sich in seinem Verhalten dadurch aus, dass er dieses auf der Logik der Angemessenheit

---

<sup>153</sup> Vgl. Bagozzi (2006): S.454ff.

(logic of appropriateness) aufbaut. Damit sind die verhaltensentscheidenden, beständigen Regeln die der Kooperation, auch wenn dadurch der eigene Vorteil/Gewinn geschmälert wird. Anders ist es beim Verhalten eines Geschäftsmannes, welches durch die Logik der Konsequenzen (logic of consequences) bestimmt wird. Dieser orientiert sich bei seiner Handlung an der individuellen Nutzensteigerung, sodass er entweder eine Strategie der Kooperation wählt oder aber seinen Partner überläuft.<sup>154</sup>

Als weiteres bedeutendes Konzept der Sozialpsychologie soll an dieser Stelle die *emotionale Ansteckung* (Emotional Contagion) genannt werden. Diese wird definiert durch die Neigung zur Nachahmung und Synchronisation von Ausdruck, Lautäußerung, Körperhaltung und Bewegung anderer Menschen und der sich daraus ergebenden Annäherung auf emotionaler Basis. Hatfield, Cacioppo und Rapson (1993) haben empirisch nachgewiesen, dass Menschen den Ausdruck von Personen im Umfeld nachahmen und dabei ähnliche Gefühle empfinden, da das Gehirn die physiologischen Aspekte wie Mimik und Gestik mit den entsprechenden Gefühlszuständen verbindet und diese durch die Nachahmung auslöst. Dies kann im weiteren Sinne auch als Empathie bezeichnet werden.<sup>155</sup> Dieses Konzept leistet einen Erklärungsbeitrag für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit<sup>156</sup> und kann somit auch bei der Analyse der Auswirkungen enger Kundenbeziehungen auf die Vertriebsmitarbeiter herangezogen werden.

## 3.2 Makroumwelt

Während das Mikroumfeld die direkte Beeinflussung des Vertriebsmitarbeiters beschreibt, ist die Makroumwelt der übergeordnete Rahmen der Handlung. Die Makroumwelt wird unterteilt in die Bereiche Politik & Gesetzgebung, Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie.

### 3.2.1 Politik & Gesetzgebung

Die gesamte politisch-rechtliche Umwelt ist in Deutschland als sehr stabil einzuordnen. Indikatoren wie regulatorische Qualität, Rechtsstaatlichkeit, Handelsfreiheit u.a. wirken sich positiv auf die wirtschaftlichen Aktivitäten des deutschen Marktes aus.<sup>157</sup> Bezogen auf die Textil- und Modeindustrie, sowie auf den Handel damit, ist als neueste politische Entwicklung der Gründungsakt des Bündnisses für Nachhaltige Textilien (kurz: Deutsches Textilbündnis) durch Bundesentwicklungsminister Dr. Gerd Müller im Oktober 2014 zu nennen. Ziel des Bündnisses, welches durch die Kooperation von Vertretern aller Anspruchsgruppen entstan-

<sup>154</sup> Vgl. Heide, Wathne (2006): Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda; in Journal of Marketing, Vol. 70, S.91f.

<sup>155</sup> Vgl. Hatfield, Cacioppo, Rapson (1993): Emotional Contagion, in: Current Directions in Psychological Sciences, S.96ff.

<sup>156</sup> Vgl. Stock-Homburg (2012): S.192.

<sup>157</sup> Vgl. Kotler et al. (2009): S.171.

den ist, ist die Etablierung sozialer, ökologischer und ökonomischer Standards entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Unternehmen verpflichten sich mit ihrem Beitritt auf freiwilliger Basis zur Einhaltung dieser Standards.<sup>158</sup> Dies nimmt insofern Einfluss auf die Arbeit der Vertriebsmitarbeiter, als dass sie ggfs. ihren Kunden die nötige Transparenz bieten müssen. Neben dem deutschen Textilbündnis gibt es diverse weitere Textilsiegel (Fairtrade, Global Organic Textile Standard GOTS, Ökotex u.v.m.<sup>159</sup>), über die der Vertriebsmitarbeiter Bescheid wissen sollte. Des Weiteren gibt es aktuell Einfuhrbeschränkungen auf Textilien aus Weißrussland und Nordkorea.<sup>160</sup> In der Regel wird die Rechtsabteilung oder der Einkauf des herstellenden Unternehmens diese Einfuhrbeschränkungen in seiner Tätigkeit berücksichtigen. Als Mitarbeiter mit Kundenkontakt gilt auch hier, über je mehr Wissen der Vertriebler verfügt, umso mehr Transparenz kann er dem Kunden bieten.

### 3.2.2 Wirtschaft

Die ökonomische Umwelt des B2B-Textil- und Modehandels ergibt sich aus dem Aufbau, den Entwicklungen und den Vertriebsstrukturen des Marktes, siehe hierzu Abbildung 5, Aufbau des Textilsektors, S.17. Der B2B-Markt und seine Entwicklung sind stark abhängig von der Entwicklung des Textil- und Bekleidungseinzelhandels (B2C), weil seine Struktur größtenteils durch die Gegebenheiten auf Kundenseite bestimmt wird. Daher folgt an dieser Stelle die Beschreibung (Zahlen und Fakten) des deutschen Textil- und Bekleidungseinzelhandels. Die Bedeutung für das B2B-Segment sowie mögliche Entwicklungen/Einflüsse werden hieraus abgeleitet.

Als stärkste Veränderung im Einzelhandel seit der Einführung der Selbstbedienung in den 1960er Jahren gilt das Multi-Channel Retailing.<sup>161</sup> Dieses beschreibt ein Distributionskonzept, das sich zwei oder mehrerer verschiedener Vertriebskanäle gleichzeitig bedient.<sup>162</sup> Die meist verbreitete Variante des Multi-Channel Retailings wird auch als *Bricks & Clicks* bezeichnet, bei dem der Händler über stationäre und internetbasierte Shops seine Waren vertreibt. Weitere Varianten sind *Clicks & Sheets*, eine Kombination aus internet- und katalogbasiertem Versandhandel, und *Bricks, Clicks & Sheets*, eine Kombination aller drei Vertriebsalternativen.<sup>163</sup>

<sup>158</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2014): Gründungsakt – Bündnis für Nachhaltige Textilien, online im Internet.

<sup>159</sup> Vgl. modeafFAIRe (2015): Siegel und Qualitätszeichen, online im Internet.

<sup>160</sup> Vgl. Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (2014): Einfuhr von Textil- und Bekleidungserzeugnissen, online im Internet.

<sup>161</sup> Vgl. Stuart Rose, Executive Chairman Marks & Spencer (2010), zitiert bei Rittinger (2014): Multi-Channel Retailing, S.31.

<sup>162</sup> Vgl. Rittinger (2014): S.3.

<sup>163</sup> Vgl. Rittinger (2014): S.5.

Die wichtigsten Kunden im B2B-Modehandel sind vor allem der unabhängige Fachhandel, Kaufhäuser und unabhängige, filialisierte Einzelhändler. In den Jahren 2001 bis 2013 ist deren Anteil am Umsatz des deutschen Bekleidungshandels von 56% auf 40% gesunken. Der vertikale Einzelhandel (Hersteller verkauft ausschließlich über eigenen Retail) und der gesamte Versand- und Online-Handel konnten ihre Anteile von jeweils 16% in 2001 auf 26% bzw. 23% steigern.<sup>164</sup> Auch die Prognosen und Einschätzungen von Branchenvertretern deuten auf einen weiteren Anstieg der Marktanteile vertikal organisierter, größtenteils ausländischer Unternehmen hin, sodass der unabhängige Handel stetig schrumpfen wird.<sup>165</sup> Auch branchenfremde Unternehmen verstärken hier den Wettbewerb immens: Wird der Umsatz aus dem Handel mit Textilien und Bekleidung gesplittet nach dem Vertriebsformat Bekleidungsfacheinzelhandel, Textilfacheinzelhandel und Nicht-Textilhandel betrachtet, so wird deutlich, dass auch der Anteil des Nicht-Textilhandels in den letzten drei Jahren kontinuierlich gestiegen ist (2009: 22.160 Euro Bruttoumsatz mit Textilien und Bekleidung im Nicht-Textilhandel, 2012: 24.195 Euro).<sup>166</sup> Aktuell erwarten daher 73% der deutschen Bekleidungsfachhändler einen Umsatzrückgang von bis zu mehr als 10% für die nächsten Jahre, bei den Kaufhäusern und Filialisten erwarten dies immerhin 46%.<sup>167</sup> Die Bekleidungsindustrie (Hersteller) setzt daher ihren strategischen Hebel in der Umstrukturierung seines Vertriebs an, indem sie sich selbst vertikal aufstellt und vom B2B zum B2C-Markt wechselt.<sup>168</sup> Außerdem sieht sie ihre Chance in der Nutzung eigener Online-Shops. Die Anzahl der Unternehmen im Versand- und Online-Einzelhandel ist in den Jahren 2005 bis 2012 von knapp 400 auf über 3.800 gestiegen. Der Umsatz in diesem Vertriebsweg hat sich in derselben Zeit nahezu verdoppelt (von 5.521 Mio Euro auf 10.363 Mio Euro). Der Anteil des reinen eCommerce am gesamten Versandhandel liegt dabei inzwischen bei über 60% und am Bekleidungseinzelhandel insgesamt bei 3.4%.<sup>169</sup> Aus diesen Veränderungen auf dem Einzelhandelsmarkt ergeben sich auch neue Herausforderungen auf dem B2B-Markt, insbesondere für die Hersteller, die weiterhin am Großhandelskonzept festhalten. Die Bedeutung jedes einzelnen Kunden steigt immens.

### 3.2.3 Gesellschaft

Der Vertriebsmitarbeiter als Kundenkontaktperson muss über alle Veränderungen in der Zielgruppe des eigenen Kunden Bescheid wissen, um seine Bedürfnisse bestmöglich befriedigen zu können. Der wohl größte Trend in der sozio-kulturellen Umwelt ist der demographische Wandel, der die Alterung der Gesellschaft durch sinkende Geburtenraten und wach-

<sup>164</sup> Vgl. Kreuzer Fischer & Partner (2014): Deutsche Bekleidungsindustrie kämpft mit Strukturwandel, S.9.

<sup>165</sup> Vgl. Kreuzer Fischer & Partner (2014): S.10.

<sup>166</sup> Vgl. Statista Studie (2014): Der Textil- und Bekleidungseinzelhandel in Deutschland, S.27.

<sup>167</sup> Vgl. Kreuzer Fischer & Partner (2014): S.13.

<sup>168</sup> Vgl. Kreuzer Fischer & Partner (2014): S.14.

<sup>169</sup> Vgl. Statista Studie (2014): S.101ff.

sende Lebenserwartung beschreibt. Die Gesellschaft wird älter und somit schrumpft die Zielgruppe der unter 20-Jährigen, während die Zielgruppe 60+ stetig wächst.<sup>170</sup> Doch nicht nur das Alter verändert sich maßgeblich, auch die Einkommensverteilung nach Alter. Die so genannten *Best Ager* sind 50-59 Jahre alt und verfügten 2010 über das höchste Netto-Einkommen von über 24.000 Euro pro Jahr. Die *Generation Silber* (60+ Jahre) verfügte derzeit über knapp 19.900 Euro und die jüngere Generation (15-49 Jahre) nur über 19.100 Euro pro Jahr.<sup>171</sup> Insgesamt hat sich die Schere bei der Vermögensverteilung zwischen arm und reich in den vergangenen Jahren weiter geöffnet. Im Jahr 2009 besaßen die reichsten zehn Prozent der deutschen Haushalte 58 Prozent des gesamten Privatvermögens.<sup>172</sup>

Weiterer Trend in der Gesellschaft ist der Wunsch nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance. Die OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) hat in einer Studie festgestellt, dass sich die Work-Life-Balance in den letzten Jahren verschlechtert hat. Der Better-Life-Index beschreibt, wie gut sich Berufstätigkeit und Familie miteinander verbinden lassen (0 = optimale Balance, 5 = absolute Unvereinbarkeit). In Deutschland ist dieser Index von 2004 bis 2010 von 2,62 auf 2,74 gestiegen.<sup>173</sup> Mögliche Ursache hierfür ist die Einschätzung der Personalverantwortlichen zu den wichtigsten Aspekten der Personalarbeit. Mit nur 4% Nennungen landet die Work-Life-Balance auf dem letzten Platz (von 17) einer Umfrage.<sup>174</sup> Gleichzeitig zählt für junge Erwachsene eine Arbeit, die sich gut mit Privatleben und Familie vereinbaren lässt zu den wichtigsten Kriterien bei der Berufswahl (Platz 8 von 35 Alternativen).<sup>175</sup> Bei Akademikern sind es sogar 85%, die eine gute Work-Life-Balance als wichtiges Kriterium bei der Arbeitgeberwahl nennen.<sup>176</sup> Der enorme Workload, den Vertriebsmitarbeiter zu leisten haben und der eine hohe Belastbarkeit erfordert, ist demnach scheinbar nur schwer zu vereinbaren mit den Anforderungen von Absolventen und Young Professionals. Der Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften im Vertrieb ist die Folge. Der demografische Wandel verstärkt den Effekt durch die allgemeine Rückentwicklung der Zahlen potenzieller junger Bewerber.

In der nahen Vergangenheit kam es zu mehreren schwerwiegenden Katastrophen, die die Gesellschaft aufrüttelten und das Bewusstsein für die Natur und unseren Lebensraum änderten. Am 11. März 2011 kam es nach einem schweren Erdbeben der Stärke 9,0 auf der Richterskala und dem darauffolgenden Tsunami zur Kernschmelze im Atomkraftwerk Fukushima

<sup>170</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung (2014): Die soziale Situation in Deutschland – Themengrafik: Demographischer Wandel, online im Internet.

<sup>171</sup> Vgl. Statista (2010): Kaufkraft verschiedener Generationen in Deutschland, online im Internet.

<sup>172</sup> Vgl. Freund, Müller-Dröge (2013): Tiefe Kluften zwischen arm und reich, in: Handelsblatt, online im Internet.

<sup>173</sup> Vgl. Statista (2014a): Work-Life-Balance verschlechtert sich, online im Internet.

<sup>174</sup> Vgl. Statista (2014b): Umfrage zu den wichtigsten Zielen und Prioritäten in der Personalarbeit 2014, online im Internet.

<sup>175</sup> Vgl. Statista (2013): Umfrage unter jungen Erwachsenen zu Erwartungen an eine berufliche Tätigkeit (2013), online im Internet.

<sup>176</sup> Vgl. Statista (2014c): Wahl des Arbeitgebers - Kriterien, online im Internet.

Daiichi, Japan. Welche Auswirkungen die Freisetzung der Radioaktivität auf die Region und die Gesundheit der dort lebenden Bevölkerung langfristig hat, kann noch nicht abschließend bewertet werden.<sup>177</sup> Jedoch hat die Katastrophe in Europa, vor allem in Deutschland, eine massive Wende in der Energiepolitik hervorgerufen. Bis zum Jahr 2022 soll der Ausstieg aus der Atomenergie mit dem Abschalten aller Meiler vollzogen werden.<sup>178</sup> Am 24. April 2013 kam es in Bangladesch zum Einsturz der Textilfabrik Rana Plaza, dabei kamen mehr als 1.100 Menschen ums Leben. Doch viele der dort produzierenden westlichen Herstellerunternehmen zögern mit ihren Entschädigungszahlungen.<sup>179</sup> Dennoch lösten die katastrophalen Bedingungen, unter denen die Kleidung billig für den westlichen Markt hergestellt wird, eine Diskussion in den Medien aus, welche infolgedessen auch zur Schaffung des deutschen Textilbündnisses führte.<sup>180</sup> Ob diese Ereignisse auch nachhaltig in den Köpfen der Menschen zum Umdenken führen, ist derzeit noch nicht absehbar, wenn nicht sogar zweifelhaft. Denn die Einstellung zur Bedeutung von sozial und ökologisch verantwortlichem Handeln von Unternehmen im Kaufentscheidungsprozess hat sich von 2010 bis 2014 verschlechtert.<sup>181</sup>

### 3.2.4 Technologie

Der eCommerce hat nicht nur das Geschäft im B2C-Segment erheblich verändert, sondern bietet auch Möglichkeiten im B2B-Textil- und Modehandel und verändert somit die technologische Umwelt. So stehen Einkäufern auch B2B online Plattformen zur Verfügung, um Kollektionen zu sichten und Bestellungen aufzugeben. Als ein Beispiel sei hier *Zitra* (ehemals KeenOn Fashion) genannt, nach eigenen Angaben Europas größte Full Service Fashion Agentur, die vor allem internationale Marken auf dem deutschen Markt einführt und für Händler das Auftragsmanagement und die Logistik abwickelt.<sup>182</sup> Um dem Wettbewerb mit der elektronischen Order standhalten zu können, ergibt sich hieraus für die Vertriebsmitarbeiter, dass der Kundenkontakt neben den fachlichen Informationen auch eine soziale Komponente enthalten muss, um den Kunden an sich zu binden. Diese Entwicklung kann gleichermaßen zur ökonomischen Umwelt, wie zu den Entwicklungen der Vertriebswege gezählt werden.

## 3.3 Zusammenfassung und Auswahl von Schlüsselfaktoren

Aus den vorangegangenen Prozessschritten lassen sich nun verschiedene Einflussbereiche ableiten, die von den untergeordneten Einflussfaktoren repräsentiert werden. Aufgrund ihrer Abhängigkeiten untereinander sowie der Überschneidungen der Einflussfaktoren, siehe

<sup>177</sup> Vgl. Bundesamt für Strahlenschutz (2015): Unfall in Fukushima: Überblick, online im Internet.

<sup>178</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2015): Energiewende, online im Internet.

<sup>179</sup> Vgl. Die Welt (2014): Modefirmen knausern mit Geld für Bangladesch, online im Internet.

<sup>180</sup> Siehe Kapitel 3.2.1, S.36f.

<sup>181</sup> Vgl. Statista (2014d): Umfrage zu sozialer und ökologischer Verantwortung als Kaufkriterium bis 2014, online im Internet.

<sup>182</sup> Siehe hierzu auch [www.zitra.com](http://www.zitra.com)

Abbildung 7, werden in einer Ähnlichkeitsanalyse Schlüsselfaktoren herausgearbeitet, wodurch sich die Gesamtanzahl der Einflussbereiche und -faktoren reduziert.

Zum besseren Verständnis der Abbildung ein Beispiel: die Transparenz der Wertschöpfungskette, die durch Politik und Gesetzgebung auf freiwilliger Basis im Rahmen des Deutschen Textilbündnisses und durch die Gesellschaft durch das Bewusstsein für Nachhaltigkeit ggfs. gefordert wird, kann nur durch ein erfolgreiches Wissensmanagementsystem (Abschaffung der Wissensteilungsbarrieren) im Unternehmen sowie entlang der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet werden. Um die Einflussbereiche möglichst prägnant zu wählen und die Auswirkungen auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und infolgedessen auf die Vertriebsmitarbeiterleistungsbereitschaft übersichtlich darzustellen, wird die Transparenz der Wertschöpfungskette im Folgenden als Schlüsselfaktor im Einflussbereich Wissen geführt.

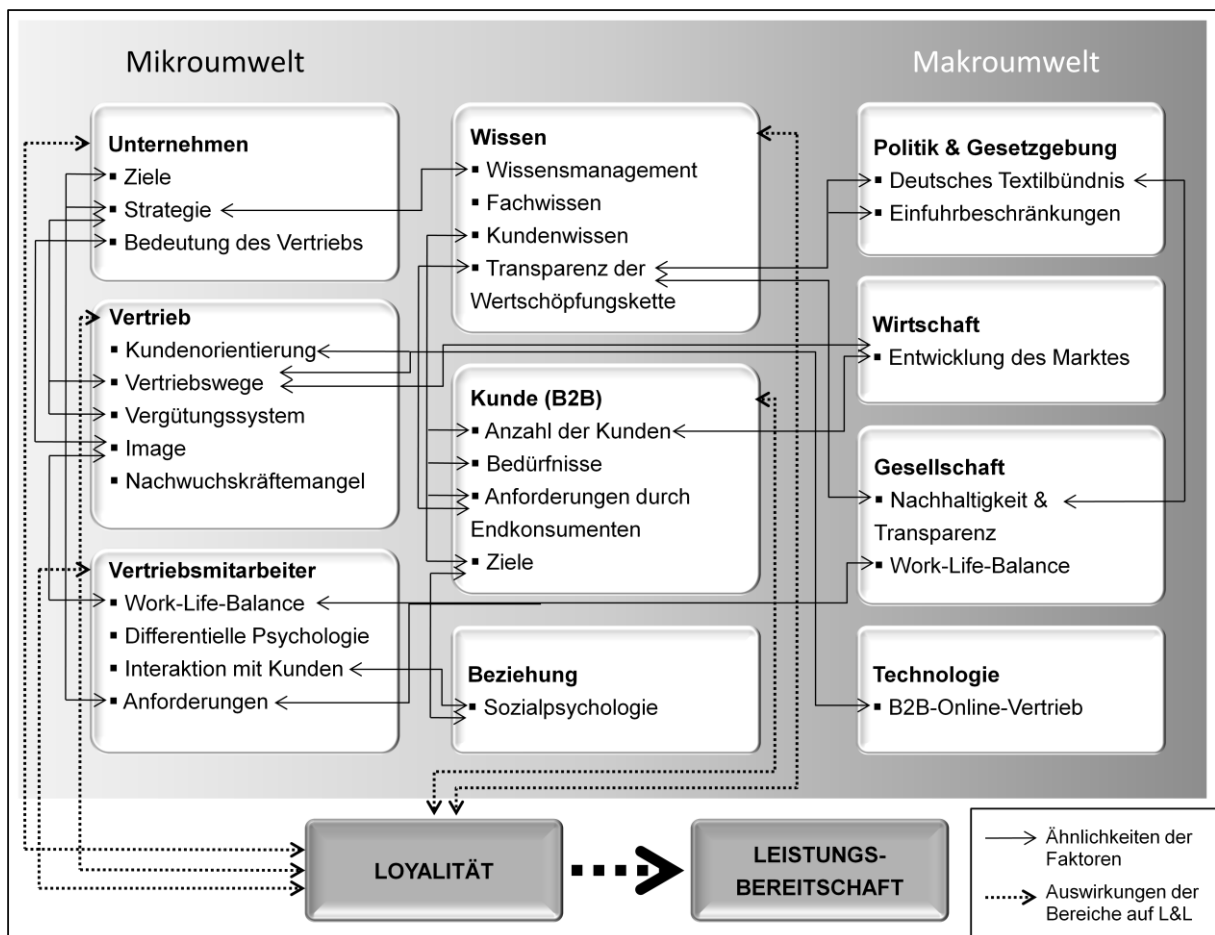


Abbildung 7: Ähnlichkeiten und Abhängigkeiten der Einflussbereiche und -faktoren

Quelle: eigene Darstellung

Für die weitere Betrachtung sind somit die folgenden Einflussbereiche und Schlüsselfaktoren relevant. Sie beinhalten weiterhin alle im Vorfeld beschriebenen Themen.



**Einflussbereich A: Unternehmen**

- Unternehmensziele (Produktivitätssteigerung, Effizienz, allgemeine Unternehmensziele)
- Strategie (Abschluss- vs. Kundenorientierung)
- Bedeutung des Vertriebs (erfolgsentscheidend; Image)

**Einflussbereich B: Vertrieb**

- Vertriebswege
- Nachwuchskräftemangel
- Vergütungssystem

**Einflussbereich C: Vertriebsmitarbeiter**

- Work-Life-Balance
- Differentielle Psychologie
- Sozialpsychologie (Interaktion mit dem Kunden)

**Einflussbereich D: Wissen**

- Wissensmanagement
- Fachwissen (Produkt- und Kundenwissen)
- Transparenz der Wertschöpfungskette (Bewusstsein und Forderung für/nach Nachhaltigkeit)

**Einflussbereich E: Kunde**

- Entwicklung des kundenseitigen Marktes
- Charakteristika des Kundenverhaltens
- Anforderungen durch Endkonsumenten

**3.4 Analyse der Vernetzungen**

Im Folgenden werden die herausgearbeiteten Einflussbereiche auf ihren Einfluss untereinander untersucht, wobei die Bereiche hier wiederum durch die untergeordneten Schlüsselfaktoren repräsentiert werden. Dabei gilt:

0 = kein Einfluss

1 = schwacher, indirekter Einfluss

2 = starker Einfluss.

Die Begründungen der einzelnen Wertvergaben befinden sich im Anhang. Als Beispiel sei hier der Einfluss der Vertriebsmitarbeiter auf das Wissen genannt, welche dieses insofern beeinflussen, als dass motivationale Wissensteilungsbarrieren durch bestimmte Persönlich-

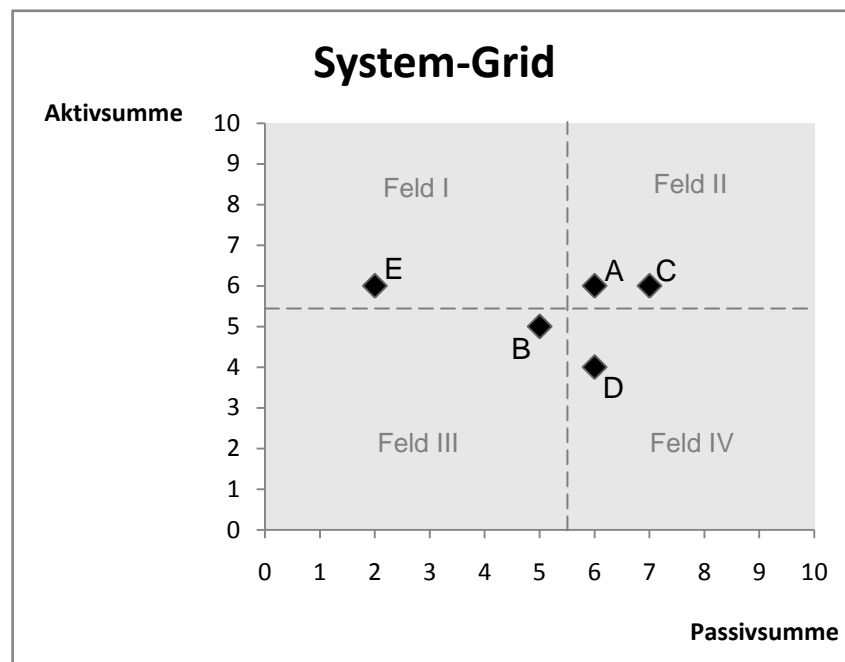
keitsmerkmale verstärkt oder abgebaut werden können und damit Transparenz erst ermöglichen.<sup>183</sup>

Vernetzungsanalyse	A	B	C	D	E	Aktiv-Summe
A Unternehmen		2	2	2	0	6
B Vertrieb	1		2	1	1	5
C Vertriebsmitarbeiter	2	1		2	1	6
D Wissen	1	1	2		0	4
E Kunde	2	1	1	2		6
<b>Passiv-Summe</b>	6	5	7	6	2	

**Tabelle 7: Vernetzungsanalyse der Einflussbereiche<sup>184</sup>**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an v. Reibnitz (1991): S.35.

Anschließend werden Aktiv- und Passivsumme der einzelnen Einflussbereiche berechnet um diese im Systemgrid optisch darzustellen und eine neue Rangfolge zu erstellen. Ziel der Rangfolgenerstellung ist die Kategorisierung nach starkem bis schwachem Einfluss auf die Problemstellung zur Entwicklung logisch stimmiger Szenarien, in denen die stärksten Einflussbereiche zunächst den Szenario-Rahmen prägen.



**Abbildung 8: System Grid der Einflussbereiche**

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an v. Reibnitz (1991): S.38.

<sup>183</sup> Siehe Kapitel 3.1.2, S.30f.

<sup>184</sup> Siehe hierzu Begründungen im Anhang.

Aus dem System-Grid lässt sich die folgende Rangfolge der Einflussbereiche ableiten (Feld I hat den stärksten Einfluss, Feld IV den geringsten<sup>185</sup>):

1. **E** Kunde
2. **A** Unternehmen
3. **C** Vertriebsmitarbeiter
4. **B** Vertrieb
5. **D** Wissen

Für die weitere Bearbeitung der Ausgangssituation ergibt sich hieraus, dass der Einflussbereich Kunde den stärksten Einfluss auf alle weiteren Bereiche nimmt, aber selbst nur wenig durch diese beeinflusst werden kann. Die Projektionen dieses Bereiches bestimmen daher auch maßgeblich die Szenarien und dementsprechend das Umfeld, indem zukünftig enge Kundenbeziehungen bestehen. Darauf folgen die anderen Bereiche in der entsprechenden Rangfolge mit abnehmendem Einfluss auf die Szenario-Entwicklung. Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Rangfolge nicht auch die Auswirkung der Bereiche auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft bewertet. Diese ist zumeist indirekt und ergibt sich im weiteren Verlauf der Analyse in der Betrachtung der Auswirkungen des Gesamtszenarios auf die Problemstellung.

## 4 Szenario-Prognostik

Die ausgewählten Schlüsselfaktoren werden nun in die Zukunft projiziert. Dafür wurde ein Zeithorizont von zehn Jahren gewählt (Projektion 2025), weil die Akzeptanz von Extremszenarien mit der Zeitdauer steigt.<sup>186</sup> Gibt es keine eindeutige Projektion, so werden zwei Alternativen, A und B, benannt. Die Wahrscheinlichkeit, mit der die projizierten Ereignisse eintreten, ist, wie bereits erwähnt, für die Erstellung von Extremszenarien irrelevant. Die Auflistung erfolgt in der Rangfolge, die sich aus der Vernetzungsanalyse ergeben hat. In den Projektionen ist nicht immer die direkte Auswirkung auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft ersichtlich. Dies liegt daran, dass durch die unterschiedlichen Einflussbereiche vorerst der Rahmen gesteckt wird, indem sich zukünftig enge Kundenbeziehungen entwickeln werden.

---

<sup>185</sup> Siehe Kapitel 1.3.2, S. 18.

<sup>186</sup> Vgl. Gausemeier, Fink, Schlake (1196): S. 224.

## 4.1 Einflussbereich E: Kunde

### Einflussfaktor **Entwicklung des kundenseitigen Marktes**

Ist-Zustand	Der Markt schrumpft.
Projektion	2025 Der Markt (Anzahl der Kunden) schrumpft weiter. <sup>187</sup>
Begründung	Durch die zunehmende Vertikalisierung verdrängen Hersteller die unabhängigen und filialisierten Einzelhändler sowie Universalisten, die dem Druck nicht mehr Stand halten können.

### Einflussfaktor **Charakteristika des Kundenverhaltens**

Ist-Zustand	Das Kundenverhalten zeichnet sich durch einen hohen Effizienzdruck aus.
Projektion	2025 Der Effizienzdruck steigt weiter.
Begründung	Um als unabhängiger, filialisierter Einzelhändler oder Universalist mit den Vertikalen mithalten zu können, unterliegen die Einkäufer einem großen Druck zur Kosteneinsparung. <sup>188</sup>

### Einflussfaktor **Anforderung durch Endkonsumenten**

Ist-Zustand	Es besteht ein geringes bis mittleres Bewusstsein für Nachhaltigkeit, gefolgt von einer schwachen Forderung nach mehr Transparenz.
Projektion	2025
Alternative <b>A</b>	Keine Veränderung.
Begründung	Die Schere zwischen arm und reich (Vermögensverteilung) wird immer größer. Dabei geht die Mittelschicht zusehends verloren. <sup>189</sup> Während die Reichen nur einen kleinen Anteil am Gesamtmarkt einnehmen (hinsichtlich der Anzahl der Konsumenten), der sich die Nachhaltigkeit leisten kann, ist der Großteil der Konsumenten im Zwiespalt zwischen Nachhaltigkeit und Besitzgier. Der Wunsch nach niedrigeren Kosten sticht die Forderung nach Transparenz aus.
Alternative <b>B</b>	Das Bewusstsein steigt, die Forderung wird immer lauter.
Begründung	Durch die Medien verbreiten sich Nachrichten von Unfällen, wie dem des Zusammensturzes der Textilfabrik in Bangladesch wie ein Lauffeuer. In Verbindung mit anderen Umweltkatastrophen (Fukushima) geht ein größeres Bewusstsein für Natur und Mensch hieraus hervor. <sup>190</sup>

<sup>187</sup> Siehe Kapitel 3.2.2, S.37f.

<sup>188</sup> Siehe Kapitel 3.2.2, S.37f.

<sup>189</sup> Siehe Kapitel 3.2.3, S.39.

<sup>190</sup> Siehe Kapitel 3.2.3, S.39f.

## 4.2 Einflussbereich A: Unternehmen

### Einflussfaktor Unternehmensziele

Ist-Zustand	Der Vertrieb ist Mittelpunkt der Produktivitätssteigerungsbemühungen. <sup>191</sup>
Projektion	2025
Alternative A	Im Vertrieb wird nicht länger nach weiteren Steigerungspotenzialen gesucht.
Begründung	Nach Produktion, Verwaltung und Vertrieb rücken nun andere Unternehmensbereiche (bspw. Human Resources) in den Mittelpunkt. Das Anforderungsniveau im Vertrieb bleibt stabil.
Alternative B	Der Vertrieb als erfolgsentscheidende Unternehmenseinheit bleibt im Fokus.
Begründung	Die negative Entwicklung des kundenseitigen Marktes <sup>192</sup> fordert noch mehr Effizienz ein. Die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter steigen immens.

### Einflussfaktor Strategie

Ist-Zustand	Die vorherrschende Vertriebsstrategie ist gekennzeichnet durch ihre Kundenorientierung. Kundenorientiertes Verhalten gilt als Best Practice. <sup>193</sup>
Projektion	2025
Alternative A	Es wird ein optimales Maß an Kundenorientierung berechnet. <sup>194</sup>
Begründung	Die Kundenorientierung fordert zunehmend auch Ressourcen. Kosten und Nutzen werden gegenüber gestellt, sodass ein optimales Maß an Kundenorientierung Einzug in die Unternehmenspraxis findet.
Alternative B	Die Abschlussorientierung gewinnt wieder neue Verfechter.
Begründung	Neben den Kosten, welche die Kundenorientierung mit sich bringt, ist es vor allem das Aussterben des unabhängigen, filialisierten Einzelhandels, einhergehend mit dem Aufbau eigener Shops durch die Hersteller (stationär und online) <sup>195</sup> , das dazu führt, dass der (persönliche) B2B-Vertrieb an Bedeutung verliert und mit ihm das kundenorientierte Verkäuferverhalten.

### Einflussfaktor Bedeutung des Vertriebs

Ist-Zustand	Nur in wenigen Unternehmen wurde der Zusammenhang zwischen Vertriebsimage und Erfolg erkannt. Besagtes Image ist aufgrund seiner Vergangenheit eher schlecht, da Vertriebsmitarbeiter immer noch als Klinkenputzer gelten.
-------------	--

<sup>191</sup> Siehe Kapitel 3.1.1.3, S.27.

<sup>192</sup> Siehe Kapitel 3.2.2, S.37f.

<sup>193</sup> Siehe Kapitel 2.1.3, S.19.

<sup>194</sup> Siehe Kapitel 2.1.3, S.19.

<sup>195</sup> Siehe Kapitel 3.2.2, S.37f.

Projektion	2025
Alternative <b>A</b>	Das Image verbessert sich. <sup>196</sup>
Begründung	Das Image des Vertriebs rückt in den Fokus der Unternehmensführung, da erkannt wurde, dass dieser erfolgsentscheidend und bei gegebener Personalsituation (Fachkräftemangel) ein Umdenken zwingend erforderlich ist.
Alternative <b>B</b>	Das Image bleibt konstant schlecht.
Begründung	Aufgrund hoher Erwartungen an den (B2B-) Online-Markt <sup>197</sup> rückt der Vertrieb mit persönlichem Kontakt in den Hintergrund. Ein Einlenken seitens der Unternehmensführung zur Verbesserung des Images wird infolgedessen als nicht notwendig angesehen.

### 4.3 Einflussbereich C: Vertriebsmitarbeiter

#### Einflussfaktor **Work-Life-Balance**

Ist-Zustand	Die aktuelle Work-Life-Balance (insbesondere im Vertrieb) ist mäßig. <sup>198</sup>
Projektion	2025
Alternative <b>A</b>	Die Work-Life-Balance verbessert sich.
Begründung	Um für potenzielle Arbeitnehmer (Vertriebsmitarbeiter) attraktiver und der allgemeinen Forderung nach einer besseren Work-Life-Balance gerecht zu werden, wird dieses Thema in der Personalarbeit weiter vorangetrieben.
Alternative <b>B</b>	Die Work-Life-Balance verschlechtert sich.
Begründung	Das Thema gewinnt auch zukünftig nicht an Bedeutung in der Personalarbeit, da es mit den hohen Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter nicht vereinbar ist.

#### Einflussfaktor **Differentielle Psychologie**

Ist-Zustand	Der erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter zeichnet sich durch die folgenden Persönlichkeitsmerkmale aus: Wenig gewissenhaft, überdurchschnittlich risikobereit, unterdurchschnittlich teamorientiert und geistig etwas flexibler.
Projektion	2025
Alternative <b>A</b>	Teamfähigkeit wird gefördert.

<sup>196</sup> Siehe Kapitel 3.1.1.3, S.27f.

<sup>197</sup> Siehe Kapitel 3.2.4, S.40.

<sup>198</sup> Siehe Kapitel 3.2.3, S.39.

Begründung	Die Tätigkeit wird immer mehr Richtung Teamarbeit umstrukturiert. Vertriebsmitarbeiter mit einer stärkeren Ausprägung dieses Persönlichkeitsmerkmals werden zunehmend erfolgreicher.
Alternative <b>B</b>	Keine Veränderung.
Begründung	Der Erfolg gibt ihnen Recht. Das neue Rollenverständnis (Selbststeuerung, Eigenverantwortung, etc.) bestätigt dies. <sup>199</sup>

#### Einflussfaktor **Sozialpsychologie**

Ist-Zustand	In einer engen Kundenbeziehung, die sich durch eine hohe Kundenorientierung entwickelt, nimmt der Vertriebsmitarbeiter die Rolle des Freundes ein.
Projektion	2025 Keine Veränderung.
Begründung	Es wird zwar erkannt, dass es ein optimales Maß an Kundenorientierung gibt, dieses verändert jedoch noch nicht die Beziehung auf persönlicher Ebene, da zu viele sozialpsychologische Variablen dem Unternehmer unbekannt sind.

## 4.4 Einflussbereich B: Vertrieb

#### Einflussfaktor **Vertriebswege**

Ist-Zustand	Der Vertrieb läuft überwiegend über den persönlichen Kontakt zwischen Vertriebsmitarbeiter und Einkäufer, d.h. die Sichtung der Kollektion findet live im Showroom statt. <sup>200</sup>
Projektion	2025
Alternative <b>A</b>	Der Vertrieb vertraut weiterhin auf die erfolgsentscheidende Bedeutung des persönlichen Kontakts.
Begründung	Um die sinkende Anzahl der Kunden (aufgrund von stetiger Vertikalisierung und einhergehenden Umsatzeinbußen des unabhängigen, filialisierten Einzelhandels <sup>201</sup> ) halten/bindern zu können, wird den Kundenbedürfnissen nach Effizienzsteigerung und Zeitersparnis nachgekommen. Vertriebsmitarbeiter reisen daher häufiger mit der Kollektion zu den Kunden und stärken damit die persönliche Bindung.
Alternative <b>B</b>	Effizientere Vertriebswege ohne persönlichen Kontakt, wie der Online-Vertrieb, gewinnen Marktanteile.

<sup>199</sup> Siehe Kapitel 3.1.1.1, S.26f.

<sup>200</sup> Siehe Kapitel 3.1.1.1, S.25.

<sup>201</sup> Siehe Kapitel 3.2.2., S.37f.

**Begründung** Die technologische Optimierung der originalgetreuen Darstellung der Kollektion in virtuellen Showrooms durch Hersteller und Software-Anbieter<sup>202</sup> erfüllt die Erwartungshaltung der Kunden besser als es der Zusatznutzen des persönlichen Kontaktes vermag. Einkäufer nehmen diese Erweiterung des Online-Vertriebs dankend an.

#### **Einflussfaktor Nachwuchskräfte im Vertrieb**

<b>Ist-Zustand</b>	Die Situation bzgl. der Suche nach geeigneten Nachwuchskräften ist kritisch.
<b>Projektion</b>	2025
<b>Alternative A</b>	Eine Anpassung der Tätigkeit lockt neue potenzielle Nachwuchskräfte an.
<b>Begründung</b>	Das Bewusstsein in der Unternehmensführung zur erfolgskritischen Situation im Vertrieb (Nachwuchskräftemangel) führt zu einer Umgestaltung der Vertriebsstrukturen und -tätigkeiten. Young Professionals und Absolventen werden hierauf aufmerksam.
<b>Alternative B</b>	Der Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften im Vertrieb kann kaum noch gedeckt werden.
<b>Begründung</b>	Die stetig wachsenden Anforderungen der Unternehmen an Vertriebsmitarbeiter (hinsichtlich Qualifikationen, Flexibilität, Belastbarkeit, Umsatzzielen, etc.) lassen sich zukünftig noch schwerer mit der Forderung einer guten Work-Life-Balance durch potenzielle Kandidaten vereinbaren.

#### **Einflussfaktor Vergütungssystem**

<b>Ist-Zustand</b>	Zurzeit sind die Vergütungssysteme in der Praxis teils destruktiv, da das Verhältnis von Prämie zu Gehalt unpassend gewählt wurde. <sup>203</sup>
<b>Projektion</b>	2025
<b>Alternative A</b>	Das Vergütungssystem verbessert sich.
<b>Begründung</b>	Das Bewusstsein im Management über eine gerechte, leistungsorientierte Vergütung wächst mit den Produktivitätssteigerungsbemühungen und Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter. Das verbesserte System wirkt motivierend.
<b>Alternative B</b>	Der Anteil der Prämie steigt; das Verhältnis verschlechtert sich.
<b>Begründung</b>	Um die Produktivität kurzfristig zu steigern, werden verstärkt Sanktionen eingesetzt.

<sup>202</sup> Siehe Kapitel 3.2.4, S.40.

<sup>203</sup> Siehe Kapitel 3.1.1.2, S.27.



## 4.5 Einflussbereich D: Wissen

### Einflussfaktor **Wissensmanagement**

Ist-Zustand	Wissen gilt als wichtiger Produktionsfaktor. Jedoch gibt es noch verschiedene Barrieren, die überwunden werden müssen. <sup>204</sup>
Projektion	2025 Die Bedeutung von Wissen und Wissensmanagement steigt weiter.
Begründung	Der Wettbewerbsdruck verschärft sich zusehends <sup>205</sup> ; eine Abhebung von der Konkurrenz erfordert einen vielfältigen Wissensschatz, der dem gesamten Unternehmen zur Verfügung stehen muss.

### Einflussfaktor **Fachwissen**

Ist-Zustand	Vertriebsmitarbeiter benötigen einen großen Wissensschatz.
Projektion	2025 Die Anforderungen steigen.
Begründung	Aufgrund der steigenden Bedeutung des Produktionsfaktors Wissen nehmen auch die Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter hinsichtlich Qualifikationen, Fachwissen, usw. stark zu.

### Einflussfaktor **Transparenz der Wertschöpfungskette**

Ist-Zustand	Kaum ein Unternehmen bietet nach außen vollkommene Transparenz über seine Wertschöpfungskette, bzw. verfügt überhaupt darüber.
Projektion	2025
Alternative <b>A</b>	Keine Veränderung.
Begründung	Aufgrund der Lobbyarbeit der Textilindustrie kann sich das Deutsche Textilbündnis nicht durchsetzen. <sup>206</sup> Die Forderung nach Nachhaltigkeit und Transparenz in der Gesellschaft fällt dem Wunsch nach Kosteneinsparungen (Geiz-ist-Geil-Mentalität) und dem Bedürfnis immer mehr zu besitzen zum Opfer.
Alternative <b>B</b>	Immer mehr Unternehmen verpflichten sich zur Transparenz.
Begründung	Auf der einen Seite wird der Ruf der Gesellschaft nach mehr Nachhaltigkeit und Transparenz immer lauter, auf der anderen Seite gewinnt das Deutsche Textilbündnis einhergehend mit der Einhaltung sozialer, ökologischer und ökonomischer Standards an Bedeutung. Die gesetzliche Verpflichtung übt ggfs. weiteren Druck aus.

<sup>204</sup> Siehe Kapitel 3.1.2, S.28ff.

<sup>205</sup> Siehe Kapitel 3.2.2, S.37f.

<sup>206</sup> Siehe Kapitel 3.2.1, S.36f.

## 5 Szenario-Bildung

### 5.1 Alternativenbündelung

#### 5.1.1 Konsistenzanalyse

Die einzelnen projizierten Entwicklungen müssen im nächsten Schritt zu logischen Bündeln zusammengefasst werden. Diese Bündelung erfolgt mit Hilfe einer Konsistenzmatrix, siehe Tabelle 8, in der die Widersprüchlichkeit der einzelnen alternativen Projektionen intuitiv bewertet wird. Dafür wird folgender Bewertungsmaßstab (Konsistenzwerte) eingesetzt:

- = Inkonsistent

0 = Neutral oder voneinander unabhängig

+ = Gegenseitig unterstützend

Im Anschluss werden die Alternativen so gebündelt, dass in sich konsistente, plausible Szenarien entstehen, die multiple Abbilder der Zukunft darstellen, siehe Kapitel 5.1.2, Tabelle 9.

Konsistenzmatrix der alternativen Deskriptoren																								
Einflussbereich	Einflussfaktor	Projektion 2025	E3+	E3-	A1+	A1-	A2+	A2-	A3+	A3-	C1+	C1-	C2+	C2-	B1+	B1-	B2+	B2-	B3+	B3-	D3+	D3-		
E Kunde	Anforderungen durch den Endkonsumenten	keine Veränderung durch Endkonsumenten	E3+																					
		mehr Nachhaltigkeit wird gefordert	E3-																					
	Ziele	keine weitere Produktivitätssteigerung im Vertrieb	A1+	0																				
A Unternehmen	Strategie	weitere Produktivitätssteigerung im Vertrieb	A1-	0																				
		optimales Maß an Kundenorientierung	A2+	0	0	-																		
	Bedeutung des Vertriebs	Abschlussorientierung	A2-	0	0	0	+																	
		verbessertes Image des Vertriebs	A3+	0	0	0	-	0	-															
C Vertriebs- mitarbeiter	Work-Life-Balance	konstant schlechtes Image des Vertriebs	A3-	0	0	0	+	0	+															
		W-L-B verbessert sich	C1+	0	0	+	-	0	-	+														
	Differenzielle Psychologie	W-L-B verschlechtert sich	C1-	0	0	-	+	0	+	-														
		Teamplayer	C2+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B Vertrieb	Vertriebswege	Einzelkämpfer	C2-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		persönlicher Vertrieb beim Kunden	B1+	0	0	0	-	+	0	+	-													
	Nachwuchskräfte im Vertrieb	Effizientere Vertriebswege ohne persönlichen Kontakt	B1-	0	0	0	+	0	+	-														
		Zunahme Anzahl potenzieller Nachwuchskräfte	B2+	0	0	+	-	0	-	+														
D Wissen	Vergütungssystem	Abnahme Anzahl potenzieller Nachwuchskräfte	B2-	0	0	0	+	0	+	-														
		leistungsorientiert, fair	B3+	0	0	+	0	0	-	+														
	Transparenz der Lieferkette	zu hohe Prämie, unfair	B3-	0	0	-	+	-	+															
	keine Veränderung bei Transparenz	D3+	+	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	mehr Transparenz wird gefordert	D3-	-	+	0	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

**Tabelle 8: Konsistenzen der alternativen Deskriptoren**  
 Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Gausemeier, Fink, Schlake (1996): S.256.

### 5.1.2 Alternativenbündelung

Aus den Konsistenzüberlegungen werden nun die Alternativen zu Extremszenarien gebündelt, siehe Tabelle 9. Dabei werden inkonsistente alternative Projektionen zunächst in verschiedene Szenarien geteilt und dann durch die unterstützenden Alternativen ergänzt.<sup>207</sup>

Bündelung der alternativen Deskriptoren						
Einflussbereich	Einflussfaktor	Projektion 2025	#	Szenario 1	Szenario 2	
					A	B
<b>E</b> Kunde	Anforderungen durch den Endkonsumenten	keine Veränderung durch Endkonsumenten	E3+		X	X
		mehr Nachhaltigkeit wird gefordert	E3-	X		
<b>A</b> Unternehmen	Ziele	keine weitere Produktivitätssteigerung im Vertrieb	A1+	X		
		weitere Produktivitätssteigerung im Vertrieb	A1-		X	X
	Strategie	optimales Maß an Kundenorientierung	A2+	X		
		Abschlussorientierung	A2-		X	X
	Bedeutung des Vertriebs	verbessertes Image des Vertriebs	A3+	X		
		konstant schlechtes Image des Vertriebs	A3-		X	X
<b>C</b> Vertriebsmitarbeiter	Work-Life-Balance	W-L-B verbessert sich	C1+	X		
		W-L-B verschlechtert sich	C1-		X	X
	Differentielle Psychologie	Teamplayer	C2+	X	X	
		Einzelkämpfer	C2-			X
<b>B</b> Vertrieb	Vertriebswege	persönlicher Vertrieb beim Kunden	B1+	X		
		effizientere Vertriebswege ohne persönlichen Kontakt	B1-		X	X
	Nachwuchskräfte im Vertrieb	Zunahme Anzahl potenzieller Nachwuchskräfte	B2+	X		
		Abnahme Anzahl potenzieller Nachwuchskräfte	B2-		X	X
	Vergütungssystem	leistungsorientiert, fair	B3+	X		
		zu hohe Prämie, unfair	B3-		X	X
<b>D</b> Wissen	Transparenz der Lieferkette	keine Veränderung bei Transparenz	D3+		X	X
		mehr Transparenz wird gefordert	D3-	X		

Tabelle 9: Bündelung der alternativen Deskriptoren

Quelle: eigene Darstellung

<sup>207</sup> Siehe hierzu Bündelungsprozess im Anhang.

## 5.2 Szenario-Beschreibung

Im Rahmen des Szenario-Writings wird zu Beginn die Entwicklung beschrieben, die den Rahmen für beide Extremszenarien darstellt. Darauf folgen die divergierenden Entwicklungen in Szenario 1 und Szenario 2. Der Szenario-Trichter, Abbildung 9, veranschaulicht die divergierenden Entwicklungen der Szenarien. Hieraus ist auch ersichtlich, dass eine anfänglich eindeutige Extrementwicklung im Verlauf der Zeit noch in verschiedene Richtungen fortschreiten kann.

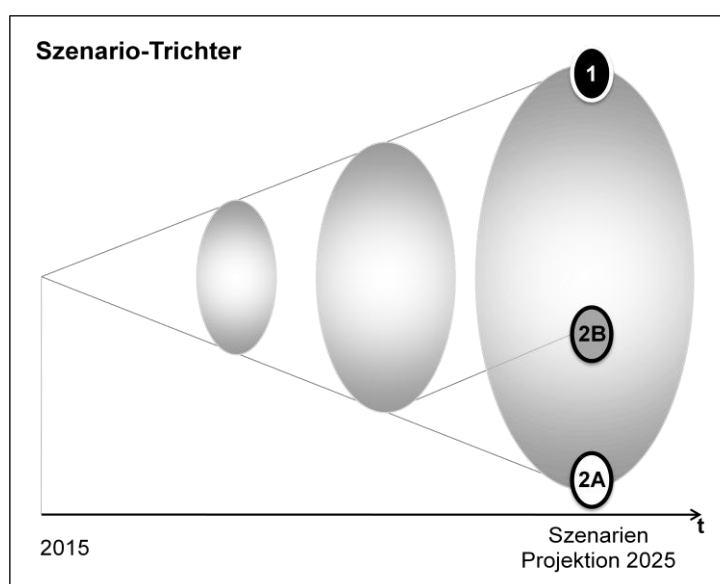


Abbildung 9: Szenario-Trichter  
Quelle: eigene Darstellung

### 5.2.1 Allgemeine Entwicklung

Die wirtschaftliche Situation im Jahr 2025 ist geprägt von einem sehr intensiven Wettbewerb. Ausländische und branchenfremde Unternehmen sind erfolgreich im deutschen Textil- und Bekleidungsmarkt etabliert und gewinnen weiter an Marktanteilen. Dem kosmopoliten Shopper werden durch das World Wide Web alle Türen geöffnet, wodurch sich der nationale zum globalen Markt entwickelt. Nicht zuletzt haben Agenturen mit ihren Full-Service-Angeboten ihren Beitrag dazu geleistet. Der deutsche unabhängige und filialisierte Einzelhandel hat zusehends unter diesem Wettbewerb gelitten und hohe Umsatzeinbußen einstecken müssen. Universalisten hat dieser Druck aufgrund fehlender Spezialisierung besonders hart getroffen. Im Zuge einer Rückwärtsintegration (Vertikalisierung des Einzelhandels) haben Einzelhändler mit der Herstellung eigener Kollektionen auf diesen Druck reagiert. Hersteller haben im Gegenzug im Rahmen der Vorwärtsintegration Aufgaben des Handels übernommen und treten nun selbst direkt an den Endkonsumenten heran.<sup>208</sup> Insbesondere wird sich hier die rasche Weiterentwicklung von mobile und eCommerce zur Etablierung eigener Shops zu Nutzen gemacht. Für bestehende Einzelhändler, die überwiegend auf den Verkauf von Fremdmarken setzen, da sie nicht über die nötigen Ressourcen zur Rückwärtsintegration verfügen, manifestiert die weite Fortschreitung der Vertikalisierung einen enormen Effizienzdruck, da die verkürzte Wertschöpfungskette der Konkurrenz einhergeht mit niedrigeren Kosten, die direkt an die Verbraucher weitergegeben werden. Für die Händler ist einziger

<sup>208</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.575f.

verbliebener Ansatzpunkt zur Kosteneinsparung der Einkauf. Das Verhalten des Einkäufers in der Beziehung zum Vertrieb herstellender Marken ist infolgedessen geprägt durch einen hohen Kostendruck und Effizienzsteigerungsbemühungen.

Für die herstellenden Marken, die unabhängige Einzelhändler nutzen, um auch in kleineren und mittleren Einkaufsstätten präsent zu sein - diese Notwendigkeit ergibt sich aus dem Vorteil physischer Nähe zum Endverbraucher für die emotionale Bindung<sup>209</sup> - ändern sich dadurch Voraussetzungen und Abhängigkeiten in der Beziehung. In erster Linie ist ein etabliertes Wissensmanagement an dieser Stelle Schlüssel zum Erfolg. Denn das Wissen, welches die Vertriebsmitarbeiter im persönlichen Kontakt zum Kunden generieren, muss für das gesamte Unternehmen zur Verfügung stehen. Auf der anderen Seite müssen auch die Vertriebsmitarbeiter Zugang zu sämtlichen Informationen aus anderen Unternehmensbereichen haben, damit sie sich hiermit gegenüber dem Einkäufer positionieren können. Für aktuelle sowie potenzielle Vertriebsmitarbeiter bedeutet dies einen Anstieg der Anforderungen hinsichtlich Qualifikation und Ausbildung, Fachexpertise und Datenmanagement.

### **5.2.2 Szenario 1 – Der Vertrieb schafft sich ab!**

Der Wettbewerbsdruck und die stark zurückgegangene Zahl an Einzelhändlern und potenziellen B2B-Kunden zwingen die Unternehmen zu weiteren Produktivitätssteigerungsbemühungen im Vertrieb. Zwar bietet das kundenorientierte Verkaufsverhalten Vorteile durch die engere Bindung des Kunden einhergehend mit einem höheren Customer Lifetime Value, doch die nötigen Ressourcen können hierfür nicht mehr aufgebracht werden. Freie Stellen im persönlichen Vertrieb werden nicht zuletzt aufgrund des Vormarsches des B2B-Online-Vertriebs nicht mehr besetzt, auch der anhaltende Nachwuchskräftemangel zwingt die Unternehmer zu dieser weitreichenden Entscheidung. Durch diesen Bedeutungsverlust des direkten Kundenkontaktes gewinnt eine altbekannte Strategie neue Verfechter - der Abschluss-Jagd-Vertrieb. Auch das Vergütungssystem wird dieser Strategie angepasst. Um kurzfristig die Produktivität zu steigern und die Mitarbeiter für gute Leistungen zu belohnen sowie für schlechte Leistungen zu sanktionieren, steigt der Anteil der Prämie, sodass das übrig gebliebene Gehalt kaum zur Deckung des Lebensunterhalts reicht. Ein Einlenken zur Verbesserung des Images des Vertriebs und der Vertriebsmitarbeiter ist daher für die Unternehmensführung irrelevant. Ziel ist es, die noch vorhandenen unabhängigen Einzelhändler zu beliefern und dem Kostendruck der anderen Seite mit weniger Services zu begegnen.

Für den Vertrieb allgemein bedeutet diese Entwicklung, dass effizientere Vertriebswege Marktanteile gewinnen. Dazu zählt insbesondere der B2B-Online-Vertrieb, bei dem persönlicher Kontakt zur Nebensache wird. Die Weiterentwicklung der technischen Möglichkeiten zur

---

<sup>209</sup> Vgl. Ehrlich (2011): Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext, S.66f.

originalgetreuen Darstellung der Kollektionen im virtuellen Showroom sowie die einfache Handhabung der Orderbearbeitung bewirken ein besseres Kosten-Nutzen-Niveau als es der persönliche Kontakt und die verbundene emotionale Bindung zu ermöglichen vermag. Vor diesem Hintergrund bleiben überwiegend die Vertriebsmitarbeiter erfolgreich, die sich in ihrer Ausprägung der Persönlichkeitsmerkmale Gewissenhaftigkeit, Risikobereitschaft, Teamorientierung und geistiger Flexibilität vom Rest des Unternehmens unterscheiden. Ihnen fällt es leichter im Verkaufsgespräch die Rolle des Geschäftsmannes einzunehmen und nicht die des Freundes. Ihr Handeln ist durch die Logik der Konsequenzen bestimmt und zielt allein auf den eigenen Erfolg ab.<sup>210</sup> Im Bereich der Personalarbeit ist durch die weitgefaste Selbstständigkeit der Vertriebler auch kein Bedeutungszuwachs zum Thema Work-Life-Balance ersichtlich. Vertriebler sind und bleiben Einzelkämpfer mit einem hohen Workload.

Aus den Anforderungen der Endverbraucher an Handel und Hersteller ergeben sich für die Vertriebsmitarbeiter keine neuen Herausforderungen. Da der Großteil der Konsumenten sich gegen teure, nachhaltige Produkte sowie für steigenden Konsum entschieden und sich die Lobbyarbeit der Textilindustrie erfolgreich gegen die Einführung verpflichtender Standards durchgesetzt hat, gibt es keine Verpflichtung zur Transparenz, die die Arbeit des Vertriebsmitarbeiters weiter erschweren könnte.

### **5.2.3 Szenario 2 – Der Vertrieb als Erfolgsgarant!**

Der hohe Wettbewerbsdruck und das größtenteils ausgenutzte Optimierungspotenzial im Vertrieb lässt den Fokus der unternehmerischen Produktivitätssteigerungsbemühungen auf andere Bereiche übergreifen. Das Anforderungsniveau an die Vertriebsmitarbeiter wird daher nicht aufgrund weiterer interner Veränderungen erhöht. Einzig und allein die steigenden Anforderungen durch die Endkonsumenten sowie Politik & Gesetzgebung hinsichtlich Nachhaltigkeit und Transparenz der Wertschöpfungskette wirken sich extern auf dieses Niveau aus. Die gesamte wirtschaftliche Situation, insbesondere der Rückgang der Kundenzahlen, fordert die Einschränkung unbegrenzter Kundenorientierung. Die mit diesem Verkaufsverhalten verbundenen hohen Ressourceneinsätze werden ihren Kosten (zeitlicher Aufwand, Zugeständnisse bei Preisen und Konditionen usw.) gegenübergestellt und ein optimales Maß an Kundenorientierung wird berechnet. Den Vertriebsmitarbeitern stehen diese Informationen und Berechnungen detailliert zur Verfügung, damit sie entsprechende Entscheidungen im Verkaufsgespräch treffen können. Zwar wurde das Maß der Kundenorientierung durch die Unternehmensführung somit gedeckelt, doch bleibt die Befriedigung der Bedürfnisse der verbliebenen Kunden Mittelpunkt der Vertriebsarbeit. Der persönliche Verkauf mit seinen Vorteilen für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer emotionalen Bindung des Kunden

---

<sup>210</sup> Siehe Kapitel 3.1.3.2, S.35f.

bleibt daher oberste Priorität. Um den Verkaufsprozess dennoch für den Kunden möglichst effizient zu gestalten, reisen die Vertriebsmitarbeiter häufiger zu den Kunden und stellen dort ihre Kollektionen vor.

Des Weiteren hat die Geschäftsführung erfolgreicher Unternehmen erkannt, dass der Vertrieb die entscheidende Unternehmenseinheit ist und nur eine Verbesserung des Images das Interesse der wenigen potenziellen Vertriebler wecken kann. Insbesondere wird hier das Gefühl von Stolz, darüber eine angesehene, erfüllende Tätigkeit auszuüben, angeregt, welches sich positiv auf die Loyalität auswirkt. Hierfür tritt zunächst das Thema der Work-Life-Balance in den Vordergrund der Arbeit der Personalverantwortlichen, da dies weiterhin ein zentrales Kriterium bei der Wahl des Arbeitgebers ist. Zudem wird auch das Vergütungssystem angepasst. So werden nicht mehr nur die Außendienstmitarbeiter leistungsorientiert vergütet, sondern auch Innendienstmitarbeiter, die maßgeblich an der Vor- und Nachbereitung des Verkaufsgesprächs beteiligt sind. Diese Teamorientierung im strategischen Management und auf der Führungsebene wirkt zugleich motivierend und schafft eine stärkere Bindung zum Unternehmen.

#### **5.2.3.1 Szenario 2A - Integration & Teamorientierung**

Das Management passt die Aufgabenbereiche von Vertriebsinnen- und -außendienst so an, dass auch die Vertriebsmitarbeiter, die nun überwiegend auf Reisen sind, stärker in das zentral ansässige Team integriert werden. Neben der Verbesserung des Vergütungssystems liegt hierbei der Fokus auf dem verstärkten Einsatz von Teamarbeit. Dies wird nicht nur bedingt durch die notwendige Wissensteilung, welche durch Teamarbeit positiv beeinflusst wird, sondern schafft auch ein stärkeres Zugehörigkeitsgefühl. Ferner gewinnen dadurch die Vertriebsmitarbeiter an Stärke, die sich durch ein durchschnittliches bis überdurchschnittliches Maß an Teamorientierung auszeichnen. Bei der Personalauswahl (besonderes Augenmerk hierauf bei Bewerbungsgesprächen, Sichtung der Bewerbungsunterlagen, sowie bei der Verfassung der Jobausschreibungen) wird dieses Persönlichkeitsmerkmal stark berücksichtigt.

#### **5.2.3.2 Szenario 2B - Einzelkämpfer**

Durch die verstärkte Reisetätigkeit der Vertriebsmitarbeiter mit Kundenkontakt, ist eine Integration in das Zentralteam nur schwer umsetzbar. Die leistungsorientierte Vergütung ist der erste Schritt auf dem Weg, reicht aber nicht aus um die überwiegende physische Entfernung vom Arbeitgeber zu kompensieren.<sup>211</sup> Vertriebsmitarbeiter arbeiten weiterhin sehr eigenständig und selbstverantwortlich, wodurch sich eine erhöhte Teamorientierung und Verbunden-

---

<sup>211</sup> Siehe Kapitel 2.2, S.23.



heit nicht einstellen kann. Auch die Bemühungen zur Optimierung der Work-Life-Balance sind für die Außendienstmitarbeiter noch nicht von genügend großer Relevanz.

## 6 Szenario-Transfer

### 6.1 Auswirkungsanalyse

In der folgenden Auswirkungsanalyse sollen enge Kundenbeziehungen in den beschriebenen Szenarien betrachtet werden. Dabei liegt der Fokus entsprechend der Problemstellung auf der Auswirkung auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft.

#### 6.1.1 Auswirkungen des Szenarios 1



Abbildung 10: Szenario 1

Quelle: eigene Darstellung

Obwohl das schwierige Umfeld kaum noch persönliche Vertriebsmitarbeiter-Kunde-Beziehungen zulässt, bestehen weiterhin enge Kundenbeziehungen, die aus vorangegangenen Zeiten erhalten wurden. Ermöglicht wurde dieser Umstand durch die hohe Kundenorientierung, als die Unternehmensführung sich über ein optimales Maß dieser noch nicht bewusst war. Während im Allgemeinen die Abschlussorientierung mehr und mehr Zuspruch gefunden hat, bauen diese Beziehungen auf gegenseitigem Vertrauen und dem Bewusstsein, zum Erfolg des anderen beizutragen, auf. Mit der vorherrschenden Unternehmenskultur lässt sich dieser Verkaufsstil, aus dem wahre Freundschaften entstanden sind, allerdings nur noch schwer vereinbaren. Der Druck durch die ständig wachsenden Anforderungen und das

schlechte Vergütungssystem hat das Betriebsklima und die davon abhängige Jobzufriedenheit stark negativ beeinflusst. Die Stärkung des Online-Vertriebs führt mehr noch zu einer hohen Jobunsicherheit. Beide in Kombination verringern die Loyalität des Vertriebsmitarbeiters gegenüber dem Arbeitgeber nachhaltig.<sup>212</sup> Die enge Kundenbeziehung, die eine innere, freiwillige Verbundenheit zum Einkäufer und seinem Unternehmen geschaffen hat, erfordert von der Logik der Angemessenheit, auf welcher die Rolle des Freundes begründet liegt, das weitere Gewähren von Zugeständnissen.<sup>213</sup> Der Vertriebsmitarbeiter möchte dem Einkäufer um nahezu jeden Preis entgegen kommen und stellt dafür die eigenen und vor allem die Ziele des Arbeitgebers hinten an; er gerät in einen Rollenkonflikt.<sup>214</sup> Da sich aufgrund dieser sozialen Entscheidung die Verhältnisse für den Vertriebler weiter verschlechtern (keine Zielerreichung, Prämien werden nicht bezahlt), sinkt die Leistungsbereitschaft zusätzlich. Für das Wissensmanagement des Unternehmens entsteht dadurch eine hohe motivationale Wissensteilungsbarriere. Es funktioniert daher nur noch so lange, wie der Wissensträger im Unternehmen tätig ist. Der befreundete Einkäufer ist sich der prekären Situation des Partners bewusst, die emotionale Ansteckung lässt ihn mitfühlen<sup>215</sup>, und versucht, ebenfalls nach der Logik der Angemessenheit, ihm unterstützend zur Seite zu stehen. Da seine Loyalität dem Hersteller gegenüber zu einem großen Teil auf der Person des Vertriebsmitarbeiters beruht, wird die Optimierung von dessen Situation durch den Einkäufer priorisiert.<sup>216</sup> Eine Möglichkeit sieht der Einkäufer aufgrund des Erfolgs der Vertikalen darin, den Vertriebsmitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen, und in-sourced diesen.<sup>217</sup> Indem der Einzelhändler den Vertriebsmitarbeiter des herstellenden Unternehmens anwirbt, gewinnt dieser an nötigen Ressourcen - Mitarbeiter und Know-How - um sich mit Hilfe einer Rückwärtsintegration neu aufzustellen und den Kampf mit den Vertikalen aufzunehmen. Für den ursprünglichen Arbeitgeber ergibt sich hierdurch nicht nur der umfangreiche Know-How-Verlust, es tritt vielmehr ein neuer Wettbewerber in den Markt, der sich seines Wissens bemächtigt. Ferner noch verliert der Hersteller an Marktpräsenz, wenn er nicht auch mit einem eigenen Storekonzept, sei es Franchising oder selbstständig betriebener Retail, an vielen Standorten vertreten ist. Dies wiederum wirkt sich auch negativ auf den Umsatz beim Endverbraucher aus, da das Markenimage auch weiterhin stark vom persönlichen Kontakt des Kunden mit der Marke, also dem Markenauftritt vor Ort, geprägt ist.

---

<sup>212</sup> Siehe Kapitel 2.2, S.22f.

<sup>213</sup> Siehe Kapitel 3.1.3.2, S.35f.

<sup>214</sup> Siehe Kapitel 2.2, S.23.

<sup>215</sup> Siehe Kapitel 3.1.3.2, S.36.

<sup>216</sup> Vgl. Palmatier, Scheer, Steenkamp (2007): Customer Loyalty to Whom?, in: Journal of Marketing Research, Vol. XLIV, S.195.

<sup>217</sup> In-Sourcing beschreibt das Abwerben eines hoch-qualifizierten Mitarbeiters (Know-How) durch den Kunden. Vgl. Winkelmann (2012): S.132.

Zusammenfassend wird das herstellende Unternehmen in einer solchen Zukunft keinen Nutzen mehr aus engen Kundenbeziehungen ziehen können. Die Vertriebsmitarbeiter sind aufgrund der Geringschätzung ihrer Arbeit sowohl durch die Unternehmensführung, die nicht den nötigen Rückhalt stiftet, als auch durch die Gesellschaft, für die die Aufgaben des Vertriebsmitarbeiters pauschalisiert als unmoralisch gelten, nicht länger loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber. Die Leistungsbereitschaft sinkt nicht nur auf ein Minimum, sie kann sogar unternehmensschädigend sein.

### 6.1.2 Auswirkungen des Szenarios 2A



Abbildung 11: Szenario 2A

Quelle: eigene Darstellung

Für enge Kundenbeziehungen ergeben sich aus den beschriebenen Entwicklungen neue Einschränkungen. Die Kundenbedürfnisse werden zwar weiterhin berücksichtigt und erfüllt, doch für die Vertriebsmitarbeiter steht nun die Erhaltung eines bestimmten Kosten-Nutzen-Niveaus im Vordergrund. Insbesondere die Kunden, die in vergangenen Zeiten nahezu alle ihre Wünsche durchsetzen konnten, beginnen nun, sich von der Beziehung etwas zu distanzieren. Grund hierfür ist, dass die emotionale Ansteckung die Distanz des Vertriebsmitarbeiters auf den Einkäufer projiziert.<sup>218</sup> Für den Vertriebler ermöglicht diese größere Rollenklarheit<sup>219</sup> eine stärkere Konzentration auf den Verkaufsabschluss, wenngleich diese Konzentration nicht zu vergleichen ist mit dem abschlussorientierten Verkaufen, sowie die Erfüllung der unternehmerischen Zielvorstellungen. Dabei entfernt sich die Rolle des Vertrieblers im Ver-

<sup>218</sup> Siehe Kapitel 3.1.3.2, S.36.

<sup>219</sup> Siehe Kapitel 2.2, S.23.

kaufsgespräch von der Rolle des Freundes und nähert sich der Rolle des Geschäftsmannes an.<sup>220</sup> In Kombination mit den positiven Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber (u.a. positives Image des Vertriebs nach außen wie nach innen, gute Work-Life-Balance, gerechte Vergütung, Arbeit in einem Team) steigert dieses Umfeld die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft. Enge Kundenbeziehungen bleiben aufgrund der Kundenorientierung weiterhin bestehen, doch ihre Ausprägung ermöglicht dem Vertriebsmitarbeiter eine bessere Differenzierung zwischen persönlicher und Geschäftsbeziehung. Die Arbeit in einem klar definierten Umfeld, in dem die Beziehung sowohl zum Arbeitgeber als auch zum Kunden von durchaus positiver und freundlicher, nicht freundschaftlicher, Natur ist, drückt eine hohe Wertschätzung der Vertriebsarbeit aus.

Zusammenfassend ergibt sich aus der beschriebenen Situation für die Unternehmen die Möglichkeit, Kundenbeziehungen so zu steuern, dass sie langfristig und nachhaltig bestehen, aber dabei den maximalen Nutzen erbringen. Vertriebsmitarbeiter entwickeln in diesem positiven Umfeld eine starke innere Verbindung zum Arbeitgeber und erbringen bereitwillig volle Leistung.

### 6.1.3 Auswirkungen des Szenarios 2B

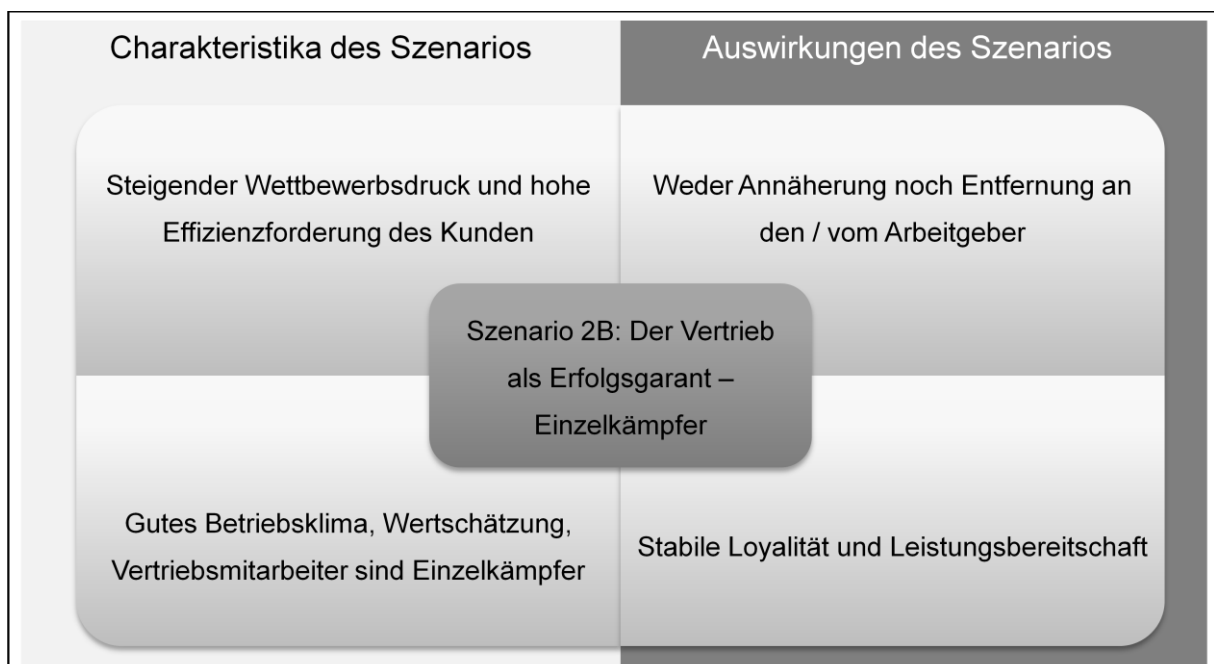


Abbildung 12: Szenario 2B  
Quelle: eigene Darstellung

Einerseits bindet die Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch die verstärkte Reisetätigkeit des Außendienstes die Kunden emotional an das Unternehmen, da der Vertriebsmitarbeiter

<sup>220</sup> Siehe Kapitel 3.1.3.2, S.35f.

ihren Effizienzforderungen nachkommt. Andererseits bindet es auch die Vertriebsmitarbeiter stärker an das Kundenunternehmen, da die physische Entfernung vom Arbeitgeber dadurch verstärkt wird. Gleichzeitig ermöglichen wiederum die Verbesserungen im Betriebsklima durch Anpassung der leistungsorientierten Vergütung und Konzentration der Personalarbeit auf die Optimierung der Work-Life-Balance, sowie die Einhaltung bestimmter Kosten-Nutzen-Niveaus im Verkaufsgespräch eine größere Identifikation mit dem Arbeitgeber. Somit entwickelt sich die Situation für die Vertriebsmitarbeiter durchaus positiv, da sie vom eigenen Unternehmen mehr und mehr Wertschätzung erfahren und dennoch zum Erfolg der Kunden beitragen können. Ihrer Loyalität und Leitungsbereitschaft dem Arbeitgeber gegenüber wird die enge Kundenbeziehung in einer solchen Umgebung keinen Schaden zufügen. Sie wird sich aber auch nicht zwangsläufig erheblich verbessern.

## **6.2 Zusammenfassender Blick auf Chancen und Risiken**

Im Allgemeinen sind Vertriebsmitarbeiter mit zeitlich aufwendigem Kundenkontakt eher anfällig dafür, sich im Zwiespalt zwischen Arbeitgeber- und Kundenunternehmen weniger loyal dem eigenen Unternehmen gegenüber zu verhalten als andere Mitarbeiter. Leistungen erbringen sie, in gesetztem Fall aber nur noch im Sinne von Dienst nach Vorschrift oder sogar zum Wohl des Kundenunternehmens. Doch die zukünftigen, potenziellen Entwicklungen zeigen auch Chancen zur Steigerung der Loyalität und Leistungsbereitschaft gegenüber dem Arbeitgeberunternehmen auf. Dabei liegt es in der Hand der Unternehmensführung ein positives Umfeld zu schaffen, welches gekennzeichnet ist durch ehrliche Anerkennung und Wertschätzung, Rollenklarheit sowie positive zwischenmenschliche Beziehungen, entstanden durch Teamorientierung. Es ergibt sich hieraus die Möglichkeit bei den überwiegend räumlich getrennten Vertriebsmitarbeitern eine emotionale Bindung aufzubauen, die die Leistungsbereitschaft nachhaltig erhöht.

Andererseits birgt das schwierige Unternehmensumfeld das Risiko des übermäßigen Anstiegs der Anforderungen, einhergehend mit Geringschätzung der Arbeitsleistung durch die Unternehmensführung, welche die Bereitschaft der Vertriebsmitarbeiter erstens loyal dem eigenen Unternehmen gegenüber zu handeln und zweitens volle Leistung zu erbringen, langfristig verringert.

## **6.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen**

Findet die Szenario-Technik Anwendung zu unternehmensspezifischen Problemstellungen, so liegt das Ziel der Analyse u.a. in der Erstellung von Leitbildern und Strategien. In der vorliegenden Arbeit liegt jedoch der Fokus auf der Analyse und den Auswirkungen. Nichtsdestotrotz sollen im Folgenden einige Bereiche benannt werden, in denen Handlungs-

bedarf besteht und in denen im Rahmen weiterführender Diskussionen Handlungsempfehlungen entwickelt werden können.

### **Verbesserung des Images durch unternehmensinterne und -externe Kommunikation**

Wie aus dem Ergebnis der Vernetzungsanalyse ersichtlich geworden ist, ist das Image des Vertriebs ein ausschlaggebendes Kriterium in mehrfacher Hinsicht. In der Gesellschaft wird die Arbeit der Vertriebler immer noch pauschalisiert negativ betrachtet. Der sich weiter ausbreitende Fachkräftemangel wird dadurch befeuert. Eine Verbesserung lohnt sich somit schon in dieser Hinsicht. Auf der anderen Seite ist eine stärkere Identifikation der Vertriebsmitarbeiter mit dem Arbeitgeber zur Erhöhung von Loyalität und Leistungsbereitschaft essenziell, jedoch ist sie nur möglich, wenn ihre Arbeit sowohl im Unternehmen als auch außerhalb wertgeschätzt wird.<sup>221</sup> Die Verwendung neuer Bezeichnungen, wie bspw. *Key Account Manager* alleine, ist nur eine äußerliche Korrektur und damit wenig zielführend.<sup>222</sup> Die Verbesserung des Images kann durch eine positive unternehmensinterne und -externe Kommunikation angestoßen werden.<sup>223</sup> Weitere Maßnahmen, wie u.a. die Ausweitung einer fairen, leistungsorientierten Vergütung und der Steigerung der Work-Life-Balance unterstützen diesen Prozess.

### **Begegnung des Fachkräftemangels durch Ausbildung eigener Fach- & Führungskräfte**

Der Nachwuchskräftemangel ist bedingt durch mehrere Faktoren (u.a. Image, Vergütung, Work-Life-Balance) besonders im Vertrieb sehr kritisch zu betrachten. Während inzwischen einige Universitäten ihr Angebot bereits um vertriebsspezifische Studiengänge erweitert haben<sup>224</sup>, ist es auch Aufgabe des Unternehmens sich der Situation mit geeigneten Maßnahmen zu stellen. Damit ist nicht die Weiterbildung oder Erfolgsschulung der bereits angestellten und eingesetzten Vertriebsmitarbeiter gemeint, die wie aufgezeigt aktuell nur wenig zielführend sind.<sup>225</sup> Vielmehr geht es um die spezifische Ausbildung von Personal für den Einstieg in den Vertriebsdienst, die eine emotionale Bindung an das Unternehmen durch klar definierte Aufgaben und Ziele im Zusammenspiel mit Anerkennung und Wertschätzung herbeiführt.

### **Etablierung eines Mitarbeiterbindungsmanagements**

In Anlehnung an das Kundenbindungsmanagement muss sich die Unternehmensführung der wechselseitigen Auswirkungen von Maßnahmen zur Schaffung der Kundenbindung bewusst werden. Zur Etablierung eines Konzeptes zur Mitarbeiterbindung kann dieser als interner Kunde angesehen werden, den es emotional zu binden gilt. Die *Kaizen*-Methode, auch als

<sup>221</sup> Siehe Kapitel 2.2, S.22f.

<sup>222</sup> Vgl. Zupancic (2012): online im Internet.

<sup>223</sup> Vgl. Meffert, Burmann, Kirchgeorg (2008): S.703.

<sup>224</sup> Vgl. Strzygowski (2014): S.16f.

<sup>225</sup> Siehe Kapitel 3.1.3.1, S.33.

*Kontinuierlicher Verbesserungsprozess* bekannt, rückt dafür die Mitarbeiterorientierung ins Zentrum der Unternehmenstätigkeit.<sup>226</sup> Stotz<sup>227</sup> (2007) schlägt in diesem Sinne das *Employee Relationship Management* vor, welches den strategischen Erhalt wertvoller Mitarbeiter - wertvoll im Sinne von engagiert und loyal - beschreibt. Er legt dafür ein fünfstufiges Modell dar. Auf die unterste Stufe der Bezahlung, folgt die Sicherheit des Arbeitsplatzes. In Stufe drei geht es um die Unterstützung u.a. bei Problemen oder beruflicher Weiterbildung. Die vierte Stufe betitelt er als Information und Interaktion, die ein hohes Maß an quantitativer und qualitativer Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten beschreibt und die Stufe fünf, die wichtigste der Stufen, beinhaltet emotionale Elemente durch bspw. Anerkennung.<sup>228</sup>

## 7 Fazit und kritische Reflektion

Die Analyse der Auswirkungen enger Kundenbeziehungen auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft mit Hilfe der Szenario-Technik zeigt in den entwickelten möglichen Zukünften, dass eben diese Beziehungen nur unter positivem Einwirken der Geschäftsführung auf den Vertrieb weiterhin von Nutzen für den Unternehmenserfolg sind. Aktuelle Verhaltensweisen müssen überdacht und angepasst werden, um dem enormen Wettbewerbsdruck standzuhalten und sich von dem teils redundanten Angebot der Konkurrenz aus Hersteller- und Handelsunternehmen abzuheben. Dabei gilt es für die Unternehmen, sich dieser Situation frühzeitig bewusst zu werden und in eine offene Diskussion zu dieser Thematik mit Vertretern aller Einflussgruppen einzusteigen. Im weiteren Sinne sollte sich diese Diskussion mit der Loyalität und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter befassen, da der Vertrieb alleine aufgrund der Markentreue der Endkonsumenten nicht ohne das entsprechende Produkt erfolgreich sein kann.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass sich die Situation der Vertriebsmitarbeiter, die bei externen Handelsagenturen, welche im Auftrag vieler Hersteller arbeiten, angestellt sind, ggfs. anders darstellt. Je nach vertraglicher Ausgestaltung zwischen Hersteller und Handelsagentur ergeben sich andere Unternehmensziele. So kann es bspw. sein, dass die Zielvereinbarungen der Vertriebsmitarbeiter markenunabhängig am Umsatz festgemacht sind, sodass einerseits eine enge Beziehung zum Kunden aufgebaut werden kann, andererseits aber die Flexibilität in der Auswahl der Kollektionen, die jenem Kunden angeboten wird, größer ist. Diese Rahmenbedingungen wirken sich auch auf die Loyalität und Leistungsbereitschaft aus. Ebenfalls sieht es im Luxusgütersegment ggfs. anders aus, da diese Marken

---

<sup>226</sup> Vgl. Stotz (2007): *Employee Relationship Management*, S. 20f.

<sup>227</sup> Waldemar Stotz ist Dozent für Human Resources Management in Deutschland und der Schweiz.

<sup>228</sup> Vgl. Stotz (2007): S.22f.

bereits aufgrund ihres hohen Markenwertes eine emotionale Bindung (Stolz, Zugehörigkeitsgefühl) des Vertriebsmitarbeiters auslösen können.

Die Anwendung der Szenario-Technik erfordert ein hohes Maß an vernetztem Denken und Erkennen von Zusammenhängen und Abhängigkeiten. Bei einem unternehmensinternen Einsatz ergeben sich diese Zusammenhänge bereits aus der spezifischen Aufbauorganisation; bei technik- oder produktbezogenen Problemstellungen aus den Produktmerkmalen oder Lösungsvorschlägen. Die Stärken und Schwächen des Untersuchungsgegenstandes helfen bei der Einschätzung der Auswirkungen der entwickelten Projektionen und der Ableitung von Handlungsempfehlungen. Für die vorliegende Problemstellung treffen die genannten Aspekte nicht zu, da diese unternehmensunabhängig/-übergreifend ist und insbesondere die psychologischen Einflusskriterien, welche sich nicht logisch in die Zukunft projizieren lassen, von Bedeutung sind. So ergab sich die Schwierigkeit in der Bearbeitung zwischen der Entwicklung eines konsistenten Zukunftsbildes, welches weitestgehend unabhängig von den Merkmalen der Problemstellung (Loyalität und Leistungsbereitschaft) ist und der Ableitung der Auswirkungen auf eben diese Merkmale zu differenzieren. Nichtsdestoweniger wurden plausible Zukünfte entwickelt, in denen die Auswirkungen enger Kundenbeziehungen auf die Vertriebsmitarbeiterloyalität und -leistungsbereitschaft im B2B-Mode- und Textilhandel herausgearbeitet und literarisch dargestellt worden sind.



## Literaturverzeichnis

- Ackerschott, H.** (2006): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 37-59
- Ahlert, D., Blut, M.** (2006): *Wissensmanagement: Ausweg aus der Downtrading-Spirale?!*, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 17-36
- Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H.** (Hrsg., 2006): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main
- Allport, G.W.** (1954): *The historical background of modern social psychology*, in: Lindzey, G. (Hrsg.): *Handbook of Social Psychology*, 2. Auflage, S.3-56
- Anderson, L.W.** (2001): *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*, Longman, New York
- Asendorpf, J.B., Neyer, F.J.** (2012): *Psychologie der Persönlichkeit*, 5. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg
- Aygen, N.** (2012): *Die Besten für den Vertrieb. Die Prinzipien des Verkaufs für die Mitarbeiter-Rekrutierung nutzen*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Bagozzi, R.P.** (2006): *The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions*, in: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.21, No.7, S.453-457
- Bellon, B., Chevalier, J.M.** (1983): *L'industrie en France*, Flammarion, Paris
- Binckebank, L., Bußmann, W.F.** (2006): *Return on Training - vertriebliche Weiterbildung und Wissensmanagement*, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S.77-92
- bwcon baden württemberg: connected** (2005): *Praxishandbuch Vertrieb. Ein Leitfaden der Special Interest Group (SIG) Vertrieb* unter Leitung von Hans-Jürgen Hunger, Stuttgart
- Dous, M., Salomann, H., Kolbe, L., Brenner, W.** (2006): *Customer Knowledge Management*, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 115-134

- Ehrlich, O.** (2011): *Determinanten der Kanalwahl im Multichannel-Kontext. Eine branchenübergreifende Untersuchung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Fuchs, A.** (2010): *Kundenbindungsmanagement im Einzelhandel. Eine kausalanalytische Untersuchung am Beispiel des Textilfacheinzelhandels*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Gausemeier, J., Fink, A., Schlake, O.** (1996): *Szenario-Management. Planen und Führen mit Szenarien*, 2. Auflage, Carl Hanser Verlag, München/Wien
- Geiger, I., Kleinaltenkamp, M.** (2011): Instrumente des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Geiger, I., Jacob, F., Söllner, A. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S.195-254
- Gremler, D.D., Gwinner K.P.**, (2000): *Customer-Employee Rapport in Service Relationships*, in: Journal of Service Research, Vol.3, Nr.1, S.82-104
- Grohmann, M., Heumann, Ch., Wangenheim, F.** (2013): Determinanten der Kundenbindung, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S.81-100
- Hatfield, E., Cacioppo, J.T., Rapson, R.L.** (1993): *Emotional Contagion*. In: Current Directions of Psychological Sciences, Vol. 2, S.96-99
- Heide, J.B., Wathne, K.H.** (2006): *Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and a Research Agenda*, in: Journal of Marketing, Vol.70 (Juli 2006), S.90-103
- Homburg, Ch., Bruhn, M.** (2013): *Kundenbindungsmanagement - Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen*, in: Bruhn, M., Homburg, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*, 8. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, S.3-39
- Jackson, T., Shaw, D.** (2009): *fashion marketing*, Palgrave Macmillan, Hampshire
- Jonas, K., Stroebe, W., Hewstone, M.** (2014): *Sozialpsychologie*, 6. Auflage, Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg
- Kieser, H-P.** (2012): *Variable Vergütung im Vertrieb. 10 Bausteine für eine motivierende Entlohnung im Außen- und Innendienst*, Gabler Verlag, Wiesbaden

- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Söllner, A.** (2011): Geschäftsbeziehungen - empirisches Phänomen und Herausforderung für das Management, in: Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Geiger, I., Jacob, F., Söllner, A. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S.17-44
- Kleinaltenkamp, M., Plinke, W., Geiger, I., Jacob, F., Söllner, A.** (2011): *Geschäftsbeziehungsmanagement. Konzepte, Methoden, Instrumente*, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kosow, H., Gaßner, R.** (2008): Methoden der Zukunfts- und Szenarioanalyse. Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Werkstattbericht Nr. 103, Berlin
- Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M., Hansen, T.** (2009): *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Harlow
- Kreutzer Fischer & Partner** (2014): *Die Bekleidungsindustrie kämpft mit Strukturwandel*, Pressekonferenz Düsseldorf, 28. Januar 2014, Wien/Hannover/Berlin
- Meffert, H., Burmann, Ch., Kirchgeorg, M.** (2008): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 10. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Mengüç, B.** (1996): *The influence of the market orientation of the firm on sales force behaviour and attitudes: Further empirical results*. In: International Journal of Research in Marketing, Vol.13, S. 277-291
- Michel, D., Naudé, P., Salle R., Valla, J-P.** (2003): *Business-to-Business Marketing. Strategies and implementation*, 3. Auflage, Palgrave Macmillan, New York
- Müller, M.** (2009): *Effektives Verhalten von Vertriebsmitarbeiterin im Kundenkontakt. Eine branchenübergreifende Untersuchung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Nachtwei, J., Sleutel, T.** (2014): *Wie ticken Vertriebler?*, in: Harvard Business Manager, Vol.09, S.102
- Nonaka, I., Takeuchi, H.** (1997): *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Campus-Verlag, Frankfurt am Main
- Palmatier, R.W., Scheer, L.K., Steenkamp, J.-B.** (2007): *Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty*, in: Journal of Marketing Research, Vol.XLIV (May), S.185-199

- Rittinger, S.** (2014): *Multi-Channel Retailing*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Ryle, G.** (1969): *Der Begriff des Geistes*, Stuttgart
- Saab, S.** (2007): *Commitment in Geschäftsbeziehungen. Konzeptualisierung und Operationalisierung für das Business-to-Business-Marketing*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- Schüller, A., Fuchs, G.** (2013): *Total Loyalty Marketing. Mit begeisterten Kunden und loyalen Mitarbeitern zum Unternehmenserfolg*, 6. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden
- Steinmüller, K.** (1997): *Grundlagen und Methoden der Zukunftsforschung. Szenarien, Delphi, Technikvorauschau*, Werkstattbericht 21, Sekretariat für Zukunftsforschung, Gelsenkirchen
- Stock-Homburg, R.** (2012): *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Stotz, W.** (2007): *Employee Relationship Management. Der Weg zu engagierten und effizienten Mitarbeitern*, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München
- Strzygowski, S.** (2014): *Personalauswahl im Vertrieb. Wie Sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Thibaut, J.W., Kelley, H.H.** (1959): *The Social Psychology of Groups*, New York
- VDI Verein Deutscher Ingenieure** (1991): *Technikbewertung – Begriffe und Grundlagen*, VDI-Richtlinie 3780, Düsseldorf
- Von der Oelsnitz, D.** (2006): Wissensteilung im Multi-Channel-Vertrieb: Optionen, Barrieren, Überwindungsansätze, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S. 93-114
- Von Reibnitz, U.** (1991): *Szenario-Technik, Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Wilson, I.H.** (1978): „Scenarios“, in: Fowles, Jib (Hrsg.): *Handbook of Futures Research*, Westport/London
- Weissenberger-Eibl, M.A., Spieth, P.** (2006): *Unternehmenskultur als kritischer Einflussfaktor*, in: Ahlert, D., Olbrich, R., Schröder, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement in Vertrieb, Handel und Unternehmensnetzwerken*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, S.61-76

**Werani, T.** (2004): *Bewertung von Kundenbindungsstrategien in B-to-B-Märkten. Methodik und praktische Anwendung*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

**Winkelmann, P.** (2012): *Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung. Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements - CRM*, 5. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München

## Internetquellen

**Bartscher, T.** (2014): *Leistungsbereitschaft*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85674/leistungsbereitschaft-v8.html>, Zugriff am 08.12.2014

**Bundesamt für Strahlenschutz** (2015): *Unfall in Fukushima: Überblick*, online im Internet: <http://www.bfs.de/de/kerntechnik/unfaelle/fukushima/uebersicht.html>, Zugriff 13.02.2015

**Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle** (2014): Einfuhr von Textil- und Bekleidungszeugnissen, online im Internet: [http://www.bafa.de/bafa/de/weitere\\_aufgaben/einfuhr/](http://www.bafa.de/bafa/de/weitere_aufgaben/einfuhr/), Zugriff am 29.12.2014

**Bundeministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung** (2014): Gründungsakt - Bündnis für nachhaltige Textilien, online im Internet: [http://www.bmz.de/de/zentrales\\_downloadarchiv/Presse/Textilbuendnis/2014-10-16-Praesentation\\_Gruendungsakt.pdf](http://www.bmz.de/de/zentrales_downloadarchiv/Presse/Textilbuendnis/2014-10-16-Praesentation_Gruendungsakt.pdf), Zugriff am 29.12.2014

**Bundeszentrale für politische Bildung** (2014): Die soziale Situation in Deutschland - Themengrafik: Demographischer Wandel, online im Internet: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/>, Zugriff am 29.12.2014

**Die Bundesregierung** (2015): Energiewende, online im Internet: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/Energiekonzept/05-kernenergie.html>, Zugriff am 13.02.2015

**Die Welt** (2014): Modefirmen knausern mit Geld für Bangladesch, online im Internet: <http://www.welt.de/127235843>, Zugriff am 13.02.2015

**Eyegasm** (2014): *Homepage*, online im Internet: [www.eyegasm-fashion.com](http://www.eyegasm-fashion.com), Zugriff am 29.12.2014

**Fashion Net Düsseldorf e.V.** (2015): *Showrooms*, online im Internet: <http://www.fashion-net-duesseldorf.de/showrooms>, Zugriff am 29.12.2014

**Freund, M., Müller-Dröge, H.C.** (2013): Tiefe Kluften zwischen arm und reich, in: Handelsblatt, online im Internet:

<http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/vermoegensverteilung-tiefe-kluften-zwischen-arm-und-reich/7964564.html>, Zugriff am 13.02.2015

**German Graduate School of Management and Law** (2015): *Über uns*, online im Internet: [www.ggs.de/uber-uns/fakultaet/professoren/dirk-zupancic/](http://www.ggs.de/uber-uns/fakultaet/professoren/dirk-zupancic/), Zugriff am 01.02.2015

**Kollmann, T., Kirchgeorg, M., Krieger, W.** (2014): *Business-to-Business-Markt*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57569/business-to-business-markt-v.10.html>, Zugriff am 08.12.2014

**Kollmann, T., Kirchgeorg, M., Krieger, W.** (2014): *Business-to-Consumer-Markt*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57568/business-to-consumer-markt-v10.html> , Zugriff am 08.12.2014

**Maier, G.W., Kirchgeorg, M.** (2014): *Motivation*, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55007/motivation-v6.html>, Zugriff am 08.12.2014

**modeafFAIRe** (2015): Siegel und Qualitätszeichen, online im Internet: [www.modeaffaire.de/ratgeber/zertifikate/](http://www.modeaffaire.de/ratgeber/zertifikate/), Zugriff am 20.02.2015

**Nink, M.** (2014): *Gallup-Studie 13*, online im Internet:

<http://www.gallup.com/businessjournal/168860/goodnewsgermanywork.aspx?>, Zugriff am 08.12.2014

**Premium (International Fashion Trade Show)** (2014): *Homepage*, online im Internet: [www.premiumexhibitions.com](http://www.premiumexhibitions.com), Zugriff am 15.12.2014

**Profiles International** (2010): *Studie: Strategische Personalauswahl im Vertrieb*, online im Internet: <http://www.profilesinternational.de/presse/299-vertrieb-braucht-eigene-strategie-bei-der-personalauswahl.html>, Zugriff am 29.12.2014

**Profiles International** (2014): *Homepage*, online im Internet:

<http://www.profilesinternational.de/>, Zugriff am 29.12.2014

**Statista** (2010): Kaufkraft verschiedener Generationen in Deutschland, online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/165694/umfrage/kaufkraft-verschiedener-generationen-in-deutschland-im-jahr-2010/>, Zugriff am 29.12.2014

**Statista** (2013): Umfrage unter jungen Erwachsenen zu Erwartungen an eine berufliche Tätigkeit (2013), online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/321953/umfrage/umfrage-unter-jungen-erwachsenen-zu-erwartungen-an-eine-berufliche-taetigkeit/>, Zugriff am 29.12.2014

**Statista** (2014a): *Work-Life-Balance verschlechtert sich*, online im Internet: <http://de.statista.com/infografik/2539/work-life-balance-verschlechtert-sich/>, Zugriff am 29.12.2014

**Statista** (2014b): *Umfrage zu den wichtigsten Zielen und Prioritäten in der Personalarbeit 2014*, online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/319516/umfrage/umfrage-zu-den-wichtigsten-zielen-und-proritaeten-in-der-personalarbeit/>, Zugriff am 29.12.2014

**Statista** (2014c): Wahl des Arbeitgebers - Kriterien, online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/203258/umfrage/meinung-zu-den-kriterien-bei-der-wahl-des-arbeitgebers/>

**Statista** (2014d): Umfrage zu sozialer und ökologischer Verantwortung als Kaufkriterium 2014, online im Internet: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/182042/umfrage/kaufkriterium---soziale-verantwortung-oekologische-verantwortung>, Zugriff am 13.02.2015

**Statista Studie** (2014): *Der Textil- und Bekleidungseinzelhandel in Deutschland*, online im Internet erhältlich unter: <http://de.statista.com/statistik/studie/id/15611/dokument/textil-und-bekleidungseinzelhandel-in-deutschland--statista-dossier/>, Zugriff am 29.12.2014

**Szczutkowski, A.** (2014): Informations- und Kommunikationssysteme, in: Gabler Wirtschaftslexikon, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/11720/informations-und-kommunikationssysteme-i-u-k-v7.html>, Zugriff am 29.12.2014

**Zitra** (2015): *Homepage*, online im Internet: [www.zitra.com](http://www.zitra.com), Zugriff am 13.02.2015

**Zupancic, D.** (2012): *Warum das Image des Vertriebs so wichtig ist*, in: Harvard Business Manager, Vol. 09, online im Internet: <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-853150.html>, Zugriff am 18.12.2014

## Anhang

### Ausschreibungsanalyse:

Analyse aktueller Jobausschreibungen für Stellen im Vertrieb (B2B) hinsichtlich vertriebsaffiner Persönlichkeitsmerkmale

Unternehmen (Stellenbörse, Branche)	Position & Aufga- ben	fachliche Anforde- rungen	persönliche Anforderungen
<b>Aqipa gear guru</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Monster</li> <li>▪ Großhandel für Consumer Electronic Zubehör (Marktführer Deutschland)</li> </ul>	Key Account Manager (Außendienst) M/W Deutschland <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neukundenakquise</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Führungserfahrung</li> <li>▪ Key Account-Erfahrung</li> <li>▪ MS Office-Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ souveränes Auftreten</li> <li>▪ rhetorische Fähigkeiten</li> <li>▪ Teamfähigkeit</li> <li>▪ ausgeprägte Dienstleistungsorientierung</li> <li>▪ systematische Arbeitsweise</li> <li>▪ gute Organisationsfähigkeit</li> <li>▪ modernes und gepflegtes Auftreten</li> </ul>
<b>Denham</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Fashionunited</li> <li>▪ Hersteller, Denim, Geschäftskundenbereich</li> </ul>	Area Sales Manager (w/m) – Region West Deutschland <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neukundenakquise</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertriebserfahrung</li> <li>▪ Deutsch und Englisch</li> <li>▪ Führerschein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Motivation, Verlässlichkeit, Belastbarkeit und Reisebereitschaft</li> <li>▪ Kommunikatives und selbstbewusstes Auftreten</li> <li>▪ Hohe Affinität zu Mode und Lifestyle</li> <li>▪ Teamfähigkeit, Selbstständigkeit, Organisationstalent, Eigeninitiative</li> </ul>
<b>G Star Raw</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Fashionunited</li> <li>▪ Hersteller, Denim, Geschäftskundenbereich</li> </ul>	Brand Account Manager (h/f) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neukundenakquise</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studium</li> <li>▪ Vertriebserfahrung</li> <li>▪ Führerschein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selbstbewusst, starke Persönlichkeit</li> <li>▪ Enthusiastisch, organisiert, selbst-diszipliniert, pro aktiv</li> <li>▪ Starke analytische, organisatorische und Präsentationsfähigkeiten</li> <li>▪ Flexibel in den Arbeitszeiten, reisebereit</li> </ul>
<b>Holy Fashion Group</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Monster</li> <li>▪ Hersteller, Fashion und Lifestyle, Geschäftskundenbereich</li> </ul>	Team Leader Sales Service (m/w) <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertriebsinnendienst</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studium (BWL, Textilmanagement, o.ä.)</li> <li>▪ Berufs- und Führungserfahrung</li> <li>▪ Englisch- und IT-Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe DL- und Serviceorientierung</li> <li>▪ Sicheres Auftreten, hohe Umsetzungsorientierung und Durchsetzungsvermögen</li> <li>▪ Ausgeprägtes Kommunikations- und Organisationstalent</li> <li>▪ Strukturierte und zielorientierte Arbeitsweise</li> <li>▪ Leidenschaft und Begeisterung für Fashion und Lifestyle</li> </ul>



<p><b>Hugo Boss</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Monster</li> <li>▪ Hersteller, Fashion und Lifestyle, Geschäftskundenbereich</li> </ul>	<p>Sales Manager (m/f)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Studium</li> <li>▪ Sales-Erfahrung</li> <li>▪ Englisch flüssig, weitere Fremdsprache von Vorteil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten auf allen Levels</li> <li>▪ Hohes Level an Commitment</li> <li>▪ Starke analytische und organisatorische Fähigkeiten</li> <li>▪ Offen gegenüber anderen Kulturen</li> <li>▪ Bereitschaft zu Reisen</li> <li>▪ Selbstständiges Arbeiten, Arbeiten unter Druck</li> </ul>
<p><b>Iolaandgrace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Monster</li> <li>▪ Marke der Swarovski-Gruppe,</li> <li>▪ Geschäftskundenbereich</li> </ul>	<p>Außendienstmitarbeiter (m/w) (Area Fieldservice Professional)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Key-Account-Erfahrung</li> <li>▪ Visual Merchandising-Erfahrung</li> <li>▪ Hervorragende Englischkenntnisse (französisch von Vorteil)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohe Kundenorientierung</li> <li>▪ Belastbar, selbstmotiviert und ergebnisorientiert</li> <li>▪ Unternehmerische Einstellung und Fähigkeit mit einem straffen, ambitionierten Zeitplan zu arbeiten</li> <li>▪ Teamorientiertes Denken und die für eine Start-Up-Situation erforderliche Flexibilität</li> </ul>
<p><b>naketano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Fashionunited</li> <li>▪ Hersteller, Streetwear, Geschäftskundenbereich</li> </ul>	<p>Vertriebsmitarbeiter Außendienst – Reisender (w/m) – Gebiet Bayern</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neukundenakquise</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ausbildung oder Studium</li> <li>▪ Vertriebserfahrung</li> <li>▪ MS Office-Kenntnisse</li> <li>▪ Englisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Positive, sympathische Ausstrahlung</li> <li>▪ Sicheres und überzeugendes Auftreten</li> <li>▪ Ausgeprägtes, kundenorientiertes Denken und Handeln</li> <li>▪ Verkaufspersönlichkeit, Kommunikationsstärke, Durchsetzungskraft</li> <li>▪ Ausgeprägtes Verhandlungsgeschick</li> <li>▪ Ausgeprägtes Zahlenverständnis</li> </ul>
<p><b>Riani</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Textilwirtschaft</li> <li>▪ Hersteller, Fashion und Lifestyle, Geschäftskundenbereich</li> </ul>	<p>Key Account Manager (m/w)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vertriebsinnendienst</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EH-Ausbildung oder BWL-Studium</li> <li>▪ Einschlägige Berufserfahrung</li> <li>▪ MS-Office-Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Strukturiertes, gewissenhaftes und zahlenorientiertes Arbeiten und Organisieren</li> <li>▪ Kommunikativ, gerne im Team, ausgeprägtes Verständnis für Kundenservice</li> <li>▪ Gespür für Mode</li> </ul>
<p><b>VF Germany Textil-Handels GmbH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Fashionunited</li> <li>▪ Handelsagentur</li> </ul>	<p>Sales Representative (m/w) Eastpak - NRW</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neukundenakquise</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EH-Ausbildung</li> <li>▪ Vertriebserfahrung</li> <li>▪ Englisch</li> <li>▪ PC-Kenntnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reisebereitschaft</li> <li>▪ Spaß am Umgang mit Menschen</li> <li>▪ Spaß an Sales-Analysen und Zahlen</li> <li>▪ Überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft</li> </ul>
<p><b>Zooming Up</b> (Personalberatung) in anonymem Auftrag</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ via Textilwirtschaft</li> </ul>	<p>International Sales Manager (w/m)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neukundenakquise</li> <li>▪ Betreuung der Bestandskunden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaftliche Ausbildung oder Studium</li> <li>▪ Berufserfahrung im int. Vertrieb und im Category</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modisches Gespür, zahlenorientierte und analytische Vorgehensweise</li> <li>▪ Ausgeprägte Kundenorientierung</li> <li>▪ Sicheres Kommunikationsverhalten und Auftreten, positive Aus-</li> </ul>

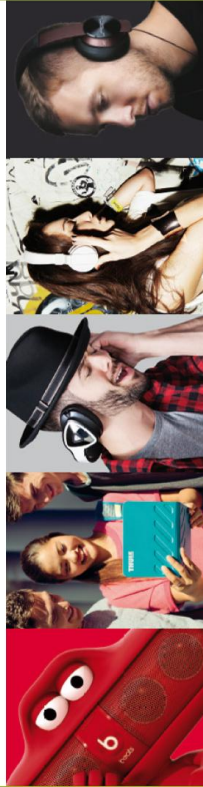
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hersteller, Fashion und Lifestyle, Geschäftskundenbereich</li> </ul>		<p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Englisch</li> <li>▪ Netzwerk und Kontakte</li> </ul>	<p>strahlung, gepflegtes Erscheinungsbild</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionelles Verhandlungsgeschick, gutes Durchsetzungsvermögen und Hartnäckigkeit</li> <li>▪ Analytisch-strukturierte Arbeitsweise mit der notwendigen Hands-on-Mentalität</li> <li>▪ Optimistische Denke, vorausschauendes Handeln</li> <li>▪ Unternehmerische Denk- und Handlungsweise, kann Chancen und Risiken einschätzen</li> <li>▪ Uneingeschränkte Flexibilität, überdurchschnittliche Belastbarkeit</li> <li>▪ Große Eigeninitiative und gute Selbstorganisation</li> <li>▪ Hohe Vertrauenswürdigkeit/Zuverlässigkeit/Loyalität</li> <li>▪ Fähigkeit, Schlüsselaufgaben zu definieren und sich auf die wichtigsten zu konzentrieren</li> <li>▪ Hohe Reisebereitschaft</li> </ul>
---	--	---	---

**Tabelle 10: Ausschreibungsanalyse**

Quelle: Jobausschreibungen, siehe unten

Es ergeben sich die folgenden vertriebsaffinen Persönlichkeitsmerkmale:

- Charisma (Selbstbewusstsein, Ausstrahlung, Energie, Überzeugungskraft, Charme, Offenheit, überdurchschnittliche Kommunikationsfähigkeiten)
- Überdurchschnittliche Flexibilität, Belastbarkeit und Einsatzbereitschaft



Aqipa ist ein etabliertes international tätiges Unternehmen im Großhandel für Consumer Electronic Zubehör und gehört zu den Marktführern im deutschsprachigen Raum. Unsere Kunden sind: Fachmärkte und Fachhändler in der CE Branche, Mobilfunkprovider, Lebensmittelhandel, Fashion u. Lifestylstores, Online Handel und Bürofachhandel. Innovationsfreude, Zeitgeist, Erfahrung und Marktnähe haben Aqipa zu einem erfolgreichen und gesunden Unternehmen gemacht. Dieser Erfolg ist nicht zuletzt auch auf unsere Firmengrundsätze zurückzuführen: Zuverlässigkeit, Professionalität und Fairness gegenüber allen unseren Systempartnern!

### Wir suchen zum ehest möglichen Eintritt einen KEY ACCOUNT MANAGER (AUSSENDIENST) M/W DEUTSCHLAND

#### Ihre Aufgaben

- Gewinnung von Neukunden und Ausbau der Bestandskundenbasis im Großkunden-Segment
- Präsentation kundenorientierter Lösungskonzepte auf Fach- und Managementebene
- Vertrieb von PC Zubehör und Unterhaltungselektronik
- Erreichung vereinbarter Umsatzziele
- Ausbau der langfristigen Geschäftsbeziehung
- Durchführung von Wettbewerbs- und Marktanalysen

#### Fachliche Anforderungen

- Führungserfahrung
- Key-Account Erfahrung vorzugsweise im Bereich elektronischer Produkte
- Gute PC, Excel und MS Word Kenntnisse

#### Persönliche Fähigkeiten

- Souveränes Auftreten
- Rhetorische Fähigkeiten

- Teamfähigkeit
- Ausgeprägte Dienstleistungsorientierung
- Systematische Arbeitsweise
- Gute Organisationsfähigkeit
- Modernes und gepflegtes Auftreten

Wir bieten Ihnen modernste Infrastruktur und die Zusammenarbeit mit einem jungen erfolgsorientierten Team. Zusätzlich steht Ihnen ein Dienstwagen (3er BMW) zur Verfügung. Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen senden Sie bitte per E-Mail an Frau Jasmin Trapf [salesjob@aqipa.de](mailto:salesjob@aqipa.de)

[www.aqipa.com](http://www.aqipa.com)



[ZURÜCK ZUR SUCHÜBERSICHT](#)

### Brand Account Manager (hf) - Salzburg



G-Star is a fast growing international denim company that is available in 80 countries. The company has Sales offices on each continent and has currently more than 800 employees worldwide. The headquarters is based in Amsterdam, where departments such as Styling, Merchandising, Marketing, Logistics, Interiors, Retail and the supporting services are situated. Because of continuous development of the company G-star seeks to recruit:

#### Brand Account Manager (hf) - Salzburg

G-Star is looking for a motivated brand account manager, to reinforce the sales team in the Austria, who is product minded and has a passion for denim.

In the position of brand account manager you will be responsible for building long term collaboration with a broad portfolio of wholesale customers. You will be in direct contact with your customers and travel extensively to develop a strong partnership with your customers.

You will work in a powerful and young team and participate in the growth of the G-Star brand.

#### Tasks and Responsibilities

- daily visiting wholesale accounts and develop a strong partnerships with your accounts
- acting as a G-Star brand ambassador on events
- analyzing performances of your accounts versus planning and report them to the Sales Manager Austria (sell through, conclusions and requests)
- identify and develop new accounts and markets
- train store staff on the G-Star products

#### Requirements and Qualifications

- Bachelor/Master and 2 years relevant retail/sales experience
- self-confidence and strong personality
- enthusiastic, organized, self disciplined and pro active
- strong analytical, organizational and presentation skills
- flexible in working hours and prepared to travel
- in possession of a driver's license

#### Application

Send your application online using [online application form \(http://bit.ly/1psdfG\)](http://bit.ly/1psdfG)

For questions regarding this position you can call the Recruitment Department at +31 20 567 7600 or send an email to [recruitment@g-star.com](mailto:recruitment@g-star.com)

Please note: this e-mail account is only in use for questions and is NOT an application form!

For more jobs at G-Star, go to [g-star.com](http://www.g-star.com) (<http://www.g-star.com>)

G-Star Raw C.V. (H.Q.)  
Joan Muijkenweg 39  
1105 AH Amsterdam  
Niederlande  
T +31 (0) 20 567 76 00



#### Job summary

Stellenbezeichnung: Brand Account Manager (hf) - Salzburg

Unternehmensname: G-Star Raw C.V.

Ort: Salzburg

Land: Austria

Kontakt E-Mail: Send your application online using our online application form (mailto:Send your application online using our online application form) [recruitment@g-star.com](mailto:recruitment@g-star.com)

HR Referenz: For questions regarding this position you can call the Recruitment Department at +31 20 567 7600 or send an email to [recruitment@g-star.com](mailto:recruitment@g-star.com)

Veröffentlichungsdatum: Dezember 12, 2014

» Zurück zur Suchübersicht (<http://bit.ly/1psdfG>)

#### Bookmark or Share

F 235 More

#### Fashion Jobs und Fashion News in Deutschland

Jobs in der Mode, Modetrends aus der Modewelt und Modemagazine, und Jobs in der Modewelt, die Modemagazine, Modemagazine in Deutschland, ein Fashion News Archiv mit Branchenwissen und News aus der Modewelt sowie Links zu internationalen Fashion Jobs zur Stellensuche auf dem Stellenmarkt für Fashion Jobs, Jobs in der Modewelt, Jobs in Fashion, Jobs Modewelt, Jobs Mode, Fashionjobs, Mode Jobs, Zara

- Aktuelle News**
  - News (http://www.fashionunited.de/news)
  - Entwickler (http://www.fashionunited.de/news/entwickler)
  - Business (https://www.fashionunited.de/news/business)
  - Kultur (https://www.fashionunited.de/news/kultur)
  - Magazine (https://www.fashionunited.de/news/magazine)
  - Kollektionen (http://www.fashionunited.de/news/kollektionen)
  - News Archive (http://www.fashionunited.de/news/archive)
  - Personals (http://www.fashionunited.de/news/personals)
  - Modetrends (http://www.fashionunited.de/news/modetrends)
- Karriere in der Mode**
  - Stellengänge (http://www.fashionunited.de/stellengange)
  - Informationen (http://www.fashionunited.de/info)
  - CV Profil erstellen (http://www.fashionunited.de/cv-profil-erstellen)
  - Stellengänge erstellen (http://www.fashionunited.de/stellengange-erstellen)
- Directory**
  - Stellen (http://www.fashionunited.de/stellen)
  - Organisations (http://www.fashionunited.de/organisations)
  - Hersteller (http://www.fashionunited.de/hersteller)
  - Partner (http://www.fashionunited.de/partner)
- Events**
  - Fachmesse Kalender (http://www.fashionunited.de/fachmesse-kalender)
  - Galas (http://www.fashionunited.de/galas)
- About**
  - Fashionunited (http://www.fashionunited.de)
  - Weblog (http://www.fashionunited.de/weblog)
  - Facebook (http://www.facebook.com/fashionunited)
  - Twitter (http://www.twitter.com/fashionunited)
  - LinkedIn (http://www.linkedin.com/company/fashionunited)
  - YouTube (http://www.youtube.com/fashionunited)
  - Facebook (http://www.facebook.com/fashionunited)

Wollen Sie Teil einer erfolgreichen und wachsenden Unternehmensgruppe mit Top-Labels werden? Die Marken JOOP!, Strelson und windsor: sehen für Mode, Trends und Lifestyle.

Für unseren Standort in Kreuzlingen suchen wir zum nächstmöglichen Eintrittstermin einen

### Team Leader Sales Services (m/w)

In dieser vielfältigen und herausfordernden Leitungsfunktion im zentralen Vertriebsmehrdienst sind Sie mit Ihrem Team für die vollstufte Betreuung unserer Geschäftskunden in diversen Vertriebskanälen für alle Brands der HOLY FASHION GROUP verantwortlich. Dabei bieten Sie mit Ihrem Team einen perfekten Kundenservice, stellen jederzeit die richtige und zuverlässige Auftragserrichtung sowie Erreichbarkeit sicher und sind Ansprechpartner für jegliche Arten von Kundenanfragen innerhalb der definierten Service Level Agreements. Des Weiteren gewährleisten Sie im Rahmen Ihrer Verantwortung die vollständige, richtige und zeitgerechte Auslieferung der Ware an unsere Kunden, optimieren fortlaufend alle internen administrativen Prozesse und sind für die erfolgreiche Planung und Umsetzung von wichtigen Vertriebsmehrdienstprojekten zuständig. Die tägliche und disziplinarische Führung Ihres Teams sowie die enge Zusammenarbeit mit den Bereichen Sales, Brand Merchandise Management, Logistics, Procurement & Production und Finance runden Ihr spannendes Aufgabengebiet ab.


Sie bringen mit:

- ein erfolgreich abgeschlossenes Studium der Betriebswirtschaftslehre oder des Textil- bzw. Bekleidungsmanagements
- mindestens fünf Jahre Berufserfahrung im Vertriebsmehrdienst und idealerweise erste Führungserfahrung
- sehr gute Englisch- und profunde IT-Kenntnisse (MS-Office, SAP und EDI)
- eine hohe Dienstleistungs- und Serviceorientierung
- sicheres Auftreten, hohe Umsetzungsorientierung und Durchsetzungsvermögen
- ausgeprägtes Kommunikations- und Organisationsstalent
- strukturierte und zielorientierte Arbeitsweise
- Leidenschaft und Begeisterung für Fashion und Lifestyle

Wir bieten Ihnen eine fundierte Einarbeitung in einem motivierten Team, einen modernen Arbeitsplatz in einer erfolgreichen Firmengruppe und optimale Voraussetzungen für die Entwicklung Ihrer Karriere.

Wir freuen uns über Ihre Bewerbung.

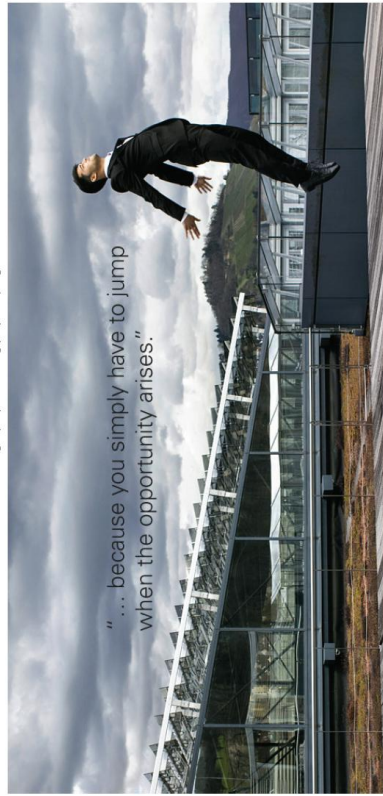
**HOLY FASHION GROUP**  
www.holyfashiongroup.com

**BECOME A FAN**  
 facebook.com/HOLYFASHIONGROUP

Jetzt Online bewerben/Apply now

18.12.2014

Sales Manager (m/f), Jobs in Zug (CH) 6300, Zug Schweiz



“... because you simply have to jump when the opportunity arises.”

## Sales Manager (m/f)

Location: Zug, ZG, Switzerland, 6300

Company: HUGO BOSS AG

HUGO BOSS is globally renowned as a successful fashion and lifestyle brand. On the one hand, we have our passion for extraordinary design and high expectations regarding fabrics, processing and fit to thank. On the other hand, we like to encourage our team of almost 12,500 employees to think outside the box. After all, different perspectives enhance creativity and performance and result in products that are sold in 127 countries at over 7,000 sales points around the globe.

HUGO BOSS International Markets AG in Zug is responsible for over 50 countries in Eastern Europe and Africa. Since our wholesale sales in these regions are constantly growing we are looking for a Sales Manager within our international and dynamic team.

### Key Responsibilities:

- Selling our collection along with developing and executing sales concepts in an international environment
- Managing business partners / business regions in all aspects
- Define and optimize individual purchase budget
- Gather sell through statistic and KPIs from business partners, analyze and prepare for action and internal reporting.
- Define distributions strategy per line / area in close collaboration with team leader
- Tracking production, deliveries and payments

<http://stellenanzeiger.monster.de/Sales-Manager-m-f-Job-Zug-CH-Schweiz-143643038.aspx?jobPosition=14>

1/2

18.12.2014

Sales Manager (m/f), Jobs in Zug (CH) 6300, Zug Schweiz

### Required Qualifications:

- A university degree in business administration and/or a successfully finished apprenticeship with a textile sales background or another suitable qualification
- Experience from a similar position in wholesale or retail.
- Extensive communication skills on all levels and a high level of commitment
- Strong analytical and organizational skills
- Openness towards other cultures and willingness to travel
- Ability to work independently and under pressure
- Fluency in English, any additional market-specific language (French, German, Russian) is desirable

HUGO BOSS offers its employees attractive working conditions in an international environment. If you are interested in the fashion sector and challenges arouse your ambition, we would like to get to know you.

We look forward to your online application at [jobs.hugoboss.com](http://jobs.hugoboss.com)

[Apply now »](#)

# HUGO BOSS

FEEL THE INSPIRATION. FACE THE CHALLENGE.

2/2

<http://stellenanzeiger.monster.de/Sales-Manager-m-f-Job-Zug-CH-Schweiz-143643038.aspx?jobPosition=14>



Können Sie sich vorstellen, durch Ihr Engagement maßgeblich zum wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens beizutragen? Möchten Sie eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung der künftigen Strategie einer globalen Marke spielen? Dann bewerben Sie sich als

## Außendienstmitarbeiter (m/w) (Area Fieldservice Professional) (Ab sofort für den Standort Deutschland)

### Die Marke

lola and grace ist eine Marke der Swarovski Gruppe mit eigenem Charakter, Werten und Identität. Das 2012 erfolgreich lancierte Produktsortiment bietet unkonventionellen, dynamischen und strahlend funkeln Schmuck - made for the moment. Die Marke positioniert sich im Bereich der jüngeren Fashion Jewellery.

### Die Rolle

Um die rasch fortschreitende Expansion der Marke im Jahr 2015 zu begleiten, benötigen wir einen Area Fieldservice Professional der die Geschäftsbeziehungen mit unseren Key Accounts in Deutschland und der Schweiz pflegt und durch operationale Unterstützung vorantreibt. Die Position berichtet direkt an den International Sales Manager bei lolaandgrace.

### Ihre Aufgaben

- In dieser Position sind Sie vor allem für die Betreuung unserer Key Accounts in Deutschland und der Schweiz verantwortlich. Sie sind Botschafter der Marke und begegnen Herausforderungen und Chancen mit unternehmerischem Denken und Handeln.
- Sie stehen in engem Kontakt mit unseren Kunden und bieten ihnen den höchstmöglichen Kundenservice
- Sie unterstützen unsere Kunden im Multibrandssegment bei der Gestaltung der Verkaufsflächen und der Schulung von Mitarbeitern im Bereich Visual Merchandising gemäß unseren Vorgaben.
- In Zusammenarbeit mit dem lokalen Architecture Manager unterstützen Sie unsere Kunden bei der Einrichtung neuer Verkaufsflächen von lolaandgrace.
- Sie besuchen die Key Accounts in Ihrem Gebiet in regelmäßigen Abständen um die Markenbekanntheit von lolaandgrace zu steigern.

### Ihre Erfahrung und Kompetenzen

- 3 - 5 jährige Erfahrung im Bereich Key Account/ Außendienst in einem Retail-, Fashion-, Kosmetik- oder Schmuckunternehmen
- Erfahrung im Bereich Visual Merchandising
- Hohe Kundenorientierung
- belastbar, selbstmotiviert und ergebnisorientiert
- unternehmerische Einstellung und Fähigkeit, mit einem straffen, ambitionierten Zeitplan zu arbeiten
- teamorientiertes Denken und die für eine Start-up-Situation erforderliche Flexibilität
- hervorragende Englischkenntnisse unabdingbar (französische Sprachkenntnisse sind von Vorteil)

Möchten Sie einen funkelnden Beitrag leisten und unsere Werte mit Erfindungsgeist,

Schlagkraft, Leidenschaft und Verantwortung unterstützen?

Dann freuen wir uns auf Ihre Online-Bewerbung unter Angabe Ihres frühestmöglichen Einstiegsstermins und Ihren Gehaltsvorstellungen unter [jobs.germany@swarovski.com](mailto:jobs.germany@swarovski.com).





19.12.2014

Vertriebsmitarbeiter, Außendienst - Reisender (w/m) - Gebiet Bayern, Bayern

← ZURÜCK ZUR SUCHÜBERSICHT



Wir sind ein junges, innovatives Streetwear-Label mit Sitz in Essen. Für uns ist die höchste Auszeichnung guten Modekdesigns, wenn ein Kleidungsstück zum Lieblingstextil wird. Darum bieten wir hochwertige und zeitlose Streetwear-Mode für junge und junge geliebene, selbstbewusste Frauen und Männer, die Wert auf ein außergewöhnliches Outfit legen.

Wir stellen hohe Anforderungen an unsere Mitarbeiter, einen außergewöhnlich hohen Qualitätsanspruch an die eigene Arbeit, gute Umgangsformen, Disziplin, Integrität, sowie überdurchschnittlich hohe kognitive Fähigkeiten setzen wir voraus.

Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir ab sofort ein(e):

### Vertriebsmitarbeiter, Außendienst - Reisender (w/m) - Gebiet Bayern

#### Aufgabenschwerpunkte:

- Verkauf der Kollektion auf Messen, im Showroom, vor Ort beim Kunden
- Produktbetreuung und Kundendienst
- Identifikation von Absatzmöglichkeiten
- Erstellen von Verkaufsförderungs- und Standortanalysen
- Administrative Tätigkeiten in Form von Auftragsbearbeitung und Verwaltungstätigkeiten

#### Anforderungen:

- Abgeschlossene Kaufmännische Ausbildung im Textilbereich oder Studium
- Einjährige Vertriebspraxis im Innen- und Außendienst in der Textilbranche zwingend erforderlich
- Kenntnis von Markt und Kundentypen
- Selbstständige Arbeitsweise
- Sehr gute Englischkenntnisse
- Ausgeprägtes Kundenorientiertes Denken und Handeln
- Verkaufsfördernde, kommunikationsstarke Durchsetzungskraft
- Ausgeprägtes Verhandlungsgeschick
- Ausgeprägtes Zahlenverständnis
- Sehr gute Kenntnisse in Microsoft Office
- Sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift

Sie haben Lust auf eine anspruchsvolle Tätigkeit und bringen das gewünschte Know-how mit? Wir freuen uns darauf Sie kennenzulernen!

Bitte senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe der Gehaltsvorstellung und des möglichen Eintrittstermins an: [bewerbung@naketano.de](mailto:bewerbung@naketano.de) (mailto:bewerbung@naketano.de)

**Job summary**  
**Stellenbezeichnung:** Vertriebsmitarbeiter, Außendienst - Reisender (w/m) - Gebiet Bayern  
**Unternehmensname:** Naketano GmbH

**Land:** Germany  
**Kontakt E-Mail:** [bewerbung@naketano.de](mailto:bewerbung@naketano.de) (mailto:bewerbung@naketano.de)  
**Mit Referenz:** FashionUnit  
**Veröffentlichungsdatum:** December 5, 2014

<http://www.fashionunit.de/stellenangebote/0621400/vertriebsmitarbeiter-aufendienst-reisender-wm-gebiet-bayern-bayern?catid=54>

19.12.2014

Vertriebsmitarbeiter, Außendienst - Reisender (w/m) - Gebiet Bayern, Bayern

← ZURÜCK ZUR SUCHÜBERSICHT

**Bookmark or Share**  
F 638 More

### Fashion Jobs und Fashion News in Deutschland

Jobs in der Mode, Nachrichten aus der Modewelt sowie alle weiteren Informationen über Mode, die Modewelt und Arbeiten in der Modewelt, die Modewelt brauchen: Modejobs in Deutschland, ein Fashion News Archiv mit Branchennews und Neuigkeiten aus der Modewelt sowie Links zu internationalen Fashion Jobs zur Stellenanzeige. Fashion Jobs, Jobs in der Modewelt, Jobs in der Fashion, Jobs Modewelt, Jobs Modewelt, Fashionjobs, Fashionjobs, Mode Jobs, Zara Stellenanzeige auf dem Stellenmarkt der Modewelt.

#### Aktuelle News

- Mode (<https://fashionunit.de/nachrichten/mode/>)
- Erziehend (<https://fashionunit.de/nachrichten/erziehend/>)
- Kultur (<https://fashionunit.de/nachrichten/kultur/>)
- Personen (<https://fashionunit.de/nachrichten/personen/>)
- Messen (<https://fashionunit.de/nachrichten/messen/>)
- News Archive (<http://www.fashionunit.de/Archiv/>)
- Wirtschaft ([http://www.fashionunit.de/index.php?base=word-wirtschaft&option=com\\_www&Itemid=4&searchcat=4&searchphrase=1](http://www.fashionunit.de/index.php?base=word-wirtschaft&option=com_www&Itemid=4&searchcat=4&searchphrase=1))
- Modewelt (<http://www.fashionunit.de/welt/welt.html>)
- Modewelt (<http://www.fashionunit.de/welt/welt.html>)

#### Karriere in der Mode

- Stellenangebote (<http://www.fashionunit.de/stellenangebote/>)
- Stellenangebote (<http://www.fashionunit.de/stellenangebote/>)
- Informationen arbeiten in der Mode ([http://www.fashionunit.de/Arbeiten\\_in\\_der\\_Mode/Arbeitsstellen/](http://www.fashionunit.de/Arbeiten_in_der_Mode/Arbeitsstellen/))
- Stellenangebote erstellen ([http://www.fashionunit.de/Stellenangebote\\_erstellen/](http://www.fashionunit.de/Stellenangebote_erstellen/))

#### Director

- Melken (<http://www.fashionunit.de/bodema/kelken.html>)
- Stones (<http://www.fashionunit.de/bodema/kelken.html>)
- Designer (<http://www.fashionunit.de/bodema/kelken.html>)
- Hersteller (<http://www.fashionunit.de/bodema/kelken.html>)
- Schüler (<http://www.fashionunit.de/bodema/kelken.html>)
- Partner (<http://www.fashionunit.de/bodema/kelken.html>)

#### Contact

- Formular (<http://www.fashionunit.de/kontakt/>)
- Formular (<http://www.fashionunit.de/kontakt/>)
- Newsletter (<http://www.fashionunit.de/kontakt/>)
- RSS (<http://www.fashionunit.de/kontakt/>)
- Facebook (<http://www.facebook.com/paper/fashionunit-0512297430747035>)

#### About

- Fachwissen, Kalender (<http://www.fashionunit.de/galer/medien/44/>)
- Galerie (<http://www.fashionunit.de/galer/medien/44/>)
- Magazin (<http://www.fashionunit.de/magazin/>)
- Kontakt (<http://www.fashionunit.de/kontakt/>)

FashionUnit Germany | Part of the FashionUnit Group | <http://www.fashionunit.de>

22

<http://www.fashionunit.de/stellenangebote/0621400/vertriebsmitarbeiter-aufendienst-reisender-wm-gebiet-bayern-bayern?catid=54>



Wir sind ein international erfolgreiches Modeunternehmen im Bereich der hochwertigen Damenoberbekleidung und suchen ab sofort zur Verstärkung unseres Bereiches Vertrieb Deutschland in unserem Headquarter einen

### **KEY ACCOUNT MANAGER (m/w)**

In Ihrem Aufgabengebiet sind Sie direkter Ansprechpartner unserer größten Einzelhandelskunden in Deutschland. Sie sind zuständig für die umfassende Betreuung dieser Kunden und stehen im engen Kontakt mit unserem Aussendienst. In Ihrer Funktion sind sie schwerpunktmäßig verantwortlich für die Bewirtschaftung der Flächen, statistische Auswertungen, Eventorganisation und Vorbereitungen für die Schreibtermine.

#### **Ihr Profil**

- Eine kaufmännische Ausbildung vorzugsweise mit Fachrichtung Einzelhandel und/oder ein betriebswirtschaftliches Studium mit erfolgreichem Abschluss
- Erste einschlägige Berufserfahrung im gehobenen Textileinzelhandel
- Strukturiertes, gewissenhaftes und zahlenorientiertes Arbeiten und Organisieren zählt zu Ihren Stärken
- Sehr gute MS-Office (Word, Excel, Outlook, PowerPoint) Kenntnisse
- Ein kommunikativer Mensch, der gerne im Team arbeitet und ein ausgeprägtes Verständnis für Kundenservice mitbringt
- Sie haben ein sehr gutes Gespür für Mode, im hochwertigen Premiumsegment und repräsentieren gerne unsere Marke

Wir bieten Ihnen eine interessante Aufgabenstellung in einem tollen Team mit einer leistungsgerechten Vergütung. Fühlen Sie sich angesprochen? Dann senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen unter Angabe Ihrer Verfügbarkeit an:



#### **RIANI GmbH**

Maren Segrt-Guba  
Gmünder Straße 72  
73614 Schorndorf  
m.segrt-guba@riani.de  
+49 (0)7181-93884-36

19.12.2014

Sales Representative (m/w) Eastpak - Nordrhein-Westfalen, Nordrhein-Westfalen

[← ZURÜCK ZUR SUCHÜBERSICHT](#)



**Eastpak** wurde 1976 gegründet, als Mark Goldman die Firma seines Vaters übernahm und sie von einem Hersteller von Militär-Rucksäcken und Sesseln zum Lieferanten stylischer und funktionaler Gepäckstücke für Großstadtbewohner und ihrer Habseligkeiten umwandelte. Von den straffen-tauglichen Rucksäcken bis hin zu den bequemen Schultertaschen und ihrer raffinierten Handtaschen ist jede Tasche und jedes Accessoire von Eastpak so gestaltet, dass mehr Lebensgefühl und Freude auf den Tag entsteht – egal, ob auf der Reise durch die Stadt oder rund um den Globus.

**Eastpak** gehört zur VF Gruppe, einem der größten Textilunternehmen weltweit. VF Germany ist unter anderem für den Vertrieb der Sport- und Outdoormarken Eastpak, Kipling, Napapijri, Reef, Smartwool, The North Face, Timberland und Vans sowie der Jeansmarken Lee, Wrangler und 7 For All Mankind in Deutschland zuständig.

Zur Verstärkung unseres Sales-Teams im Gebiet **Nordrhein-Westfalen** und im Showroom in **Köln** suchen wir **ab sofort** etw-/n

**Sales Representative (m/w) Eastpak - Nordrhein-Westfalen**

**Folgende spannende Aufgaben erwarten Sie:**

Sie pflegen unseren Kundenstamm und werten aktiv die Distribution von Eastpak im oben genannten Gebiet aus. Hierzu führen Sie regelmäßig Kundenbesuche durch, halten Produktschulungen vor Ort ab und gewinnen neue Vertriebspartner. Sie organisieren den Showroom in Köln (inklusive Auf- und Abbau der Kollektionen) und präsentieren den Kunden dort unsere Kollektionen. Dem Kunden präsentieren Sie außerdem die Eigenschaften und Vorteile der Produkte sowie Marktanalysen an. Die Teilnahme an nationalen und internationalen Saisentreetings sowie an Messen und Vans sowie der Aufgabengebiet ab.

**Sie passen am besten zu uns, wenn Sie folgende Qualifikationen mitbringen:**  
 Sie verfügen über eine kaufmännische Ausbildung im Einzelhandel und haben bereits Erfahrungen im Vertrieb von Lifestylemarken in der Textil- bzw. Modebranche gesammelt. Zudem bringen Sie gute Kontakte zum Fachhandel mit. Eine der Aufgabe entsprechende Reisebereitschaft ist für Sie selbstverständlich. Der Umgang mit Menschen macht Ihnen ebenso Spaß wie die Arbeit mit Statistiken und Zahlen. Ihre guten Englisch- sowie PC-Kenntnisse zeichnen Sie aus. Darüber hinaus begäben Sie sich für unsere Marke und bringen eine überdurchschnittliche Einsatzbereitschaft mit.

**Ihre Aussichten:**  
 Neben einer interessanten Aufgabe in einem dynamischen Team erwarten Sie die Sicherheiten und Sozialleistungen eines Weltunternehmens, ein attraktives Gehaltspaket und ein Firmenwagen. Wir bieten Ihnen spannende Herausforderungen mit guten Entwicklungsmöglichkeiten in einem wachstumsgeprägten Umfeld.

**Haben wir Ihr Interesse geweckt?**  
 Bitte senden Sie Ihre Bewerbungsunterlagen mit Angabe der Referenz E01586F im Betreff. Ihres frühesten Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung an:

**VF Germany Textil-Handels GmbH, z. Hd. Frau Rosali Schürmann**  
**E-Mail: VFGermany-Jobs@vfc.com (mailto:VFGermany-Jobs@vfc.com)**



19.12.2014

Sales Representative (m/w) Eastpak - Nordrhein-Westfalen, Nordrhein-Westfalen

**Job summary**  
**Stellenbeschreibung:** Sales Representative (m/w) Eastpak - Nordrhein-Westfalen  
**Unternehmensname:** VF Germany Textil-Handels GmbH  
**Ort:** Nordrhein-Westfalen  
**Land:** Germany  
**Kontakt E-Mail:** VFGermany-Jobs@vfc.com (mailto:VFGermany-Jobs@vfc.com)  
**Titel/Referenz:** FashionJobs02  
**Veröffentlichungsdatum:** Dezember 10, 2014  
 = zurück zur Suchübersicht (/stellenangebote/ja22915/sales-representative-(m-w)-eastpak--nordrhein-westfalen-nordrhein-westfalen?callID=54)

**Bookmark or Share**  
 345

**Fashion Jobs und Fashion News in Deutschland**

Jobs in der Mode, Nachrichten aus der Modebranche sowie alle weiteren Informationen über Mode, die Modebranche und Arbeiten in der Modebranche, die Modedochleie benötigen: Modedogs in Deutschland, ein Fashion News Archiv mit Branchennachrichten und Neuigkeiten aus der Modebranche sowie Links zu internationalen Fashion Jobs zur Stellensuche auf dem Stellenmarkt der Modebranche. Fashion Jobs, Jobs in der Modebranche, Jobs in Fashion, Jobs Modebranche, Jobs Mode, Fashionjobs, Mode Jobs, Zara

**Modenews**  
<http://www.fashionnews.de/news/mode/>  
 Einzelhandel (<http://www.fashionnews.de/news/einzelhandel/>)  
 Business (<http://www.fashionnews.de/news/business/>)  
 Berufe (<http://www.fashionnews.de/news/berufe/>)  
 Messen (<http://www.fashionnews.de/news/messen/>)  
 News Archiv (<http://www.fashionnews.de/news/>)  
 Wirtschaft (<http://www.fashionnews.de/news/wirtschaft/>)  
 Personalie (<http://www.fashionnews.de/news/personalie/>)  
 Modedesigner (<http://www.fashionnews.de/news/modedesigner/>)

**Karriere in der Mode**  
<http://www.fashionnews.de/karriere-in-der-mode/>  
 Produktionsgebiete (<http://www.fashionnews.de/produktionsgebiete/>)  
 Informationen arbeiten in der Mode (<http://www.fashionnews.de/infos-arbeiten-in-der-mode/>)  
 Symples (Jobs) (<http://www.fashionnews.de/symples/>)  
 Sparten und Marken (<http://www.fashionnews.de/sparten-und-marken/>)

**Directory**  
<http://www.fashionnews.de/directory/>  
 Stores (<http://www.fashionnews.de/stores/>)  
 Designer (<http://www.fashionnews.de/designer/>)  
 Hersteller (<http://www.fashionnews.de/hersteller/>)  
 Schulen (<http://www.fashionnews.de/schulen/>)  
 Presses (<http://www.fashionnews.de/presses/>)

**Connect**  
<http://www.fashionnews.de/connect/>  
 Newsletter (<http://www.fashionnews.de/newsletter/>)  
 RSS (<http://www.fashionnews.de/rss/>)  
 YouTube (<http://www.fashionnews.de/youtube/>)  
 Facebook (<http://www.fashionnews.de/facebook/>)  
 Google+ (<http://www.fashionnews.de/googleplus/>)

**Events**  
 Fashion Week (<http://www.fashionnews.de/fashion-week/>)  
 Galerie (<http://www.fashionnews.de/galerie/>)

**About**  
 Fashionnews (<http://www.fashionnews.de/>)  
 Impressum (<http://www.fashionnews.de/impressum/>)  
 Kontakt (<http://www.fashionnews.de/kontakt/>)

18.12.2014

TW-Jobs - International Sales Manager (w/m) ZOOMING-UP



**ZOOMING-UP** ist eine Personalberatung mit einer Fokussierung auf den Fashion/Lifestyle-Bereich.  
**Eintrittsdatum:** schnellstmöglich

**International Sales Manager (w/m)**

Ref.-Nummer: GV 369  
 Vollzeit

**Stellenbeschreibung**

**Zielsetzung**

Ziel der Stelle ist die Planung und Durchsetzung der Verkaufsziele im Verantwortungsgebiet hinsichtlich Umsatz, Ertrag, Bestand und Budget. Dies beinhaltet neben der Akquise von Neukunden (Wholesale, Concession/System Partner sowie neuer Vertriebspartner mit dem Ziel der Distributionsverteilung) auch die effiziente Betreuung der Kunden sowie der eigenen SIS-Flächen; Unterstützung bei der Mengen und Sortimentsplanung, Visual Merchandising-Unterstützung, Flächenoptimierung, Gewährleistung einer optimalen Warenversorgung, Schulung des Verkaufspersonals usw. .

**Kernaufgaben**

- Erstellen von Umsatzplanung, Bestandsplanung, Absatzplanung, Kostenplanung für das Verantwortungsgebiet nach Vorgaben des Sales Directors und für die Um- und Durchsetzung sorgen
- Entwicklung von Wachstumsstrategien im Verantwortungsgebiet sowie Planung und Durchführung der Umsetzung nach Absprache mit dem Sales Director
- Akquise neuer Kunden/Kundengruppen und internationaler Vertriebspartner, sowohl im Wholesale als auch bei den Concession/System Partnern
- Durchführen und Auswerten von Markt-, Potential-, Verkaufs-, Saison- und weiteren Analysen, um daraus Rückschlüsse für Optimierungen abzuleiten
- Betreuung der Kunden gemäß der Zielsetzung
- Aufbau eines Customer-Relationship-Managements
- Reporting an den Sales Directo

[http://jobs.textilwirtschaft.de/fashion-jobs/show\\_mitte.php?id=21092](http://jobs.textilwirtschaft.de/fashion-jobs/show_mitte.php?id=21092)

1/3

18.12.2014

TW-Jobs - International Sales Manager (w/m) ZOOMING-UP

-Inlernen und Durchführen von spezifischen Marketing-Maßnahmen, Eventaktivitäten und Schulungsmaßnahmen

**Anforderungsprofil**

**Fachliche Voraussetzungen**

- Wirtschaftliche ausgerichtete Ausbildung oder Studium mit fundierten kaufmännischen Kenntnissen oder gleichwertige Qualifikation
- Mehrjährige Berufserfahrung im internationalen Vertrieb (bevorzugt Taschen, Schuhe oder Mode) mit guter Retail-Erfahrung (u.a. Flächengewinnung, Flächenbewirtschaftung und guten Kenntnissen im Wholesale)
- Erfahrungen im Category Management und in den Bereichen Marketing/Verkaufsförderung
- Modisches Gespür als auch zahlenorientierte und analytische Vorgehensweise
- Sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
- Netzwerk und Kontakte in der Branche/zu Distributionspartnern

**Persönliche Voraussetzungen**

- Ausgeprägte Kundenorientierung
- Sicheres Kommunikationsverhalten und Auftreten, positive Ausstrahlung, gepflegtes Erscheinungsbild
- Professionelles Verhandlungsgeschick, gutes Durchsetzungsvermögen und Hartnäckigkeit
- Analytisch-strukturierte Arbeitsweise mit der notwendigen Hands-on-Mentalität
- Optimistische Denke, vorausschauendes Handeln
- Unternehmerische Denk- und Handlungsweise, kann Chancen und Risiken einschätzen
- Uneingeschränkte Flexibilität, überdurchschnittliche Belastbarkeit
- Große Eigeninitiative und gute Selbstorganisation
- Hohe Vertrauenswürdigkeit/Zuverlässigkeit/Loyalität
- Fähigkeit, Schlüsselaufgaben zu definieren und sich auf die Wichtigsten zu konzentrieren
- Hohe Reisebereitschaft

**Ansprechpartner**

Herr Gerd Voreller  
 ZOOMING-UP Recruitment & Personalmanagement  
 Gerd Voreller  
 Vorbeckstraße 10  
 23554 Lübeck  
 Telefon: 0451-370 85 12  
 Fax: 0451-370 85 14  
 Webseite



**Bewerbung**

Online bewerben  
 Bitte per E-Mail an [gerd.voreller@zooming-up.com](mailto:gerd.voreller@zooming-up.com)  
[http://jobs.textilwirtschaft.de/fashion-jobs/show\\_mitte.php?id=21092](http://jobs.textilwirtschaft.de/fashion-jobs/show_mitte.php?id=21092)

2/3

**Vernetzungsanalyse:**

Wie beeinflusst Bereich 1 Bereich 2?

Begründungen zur Vergabe der Werte:

0 = kein Einfluss

1 = schwacher, indirekter Einfluss

2 = starker Einfluss

Bereich 1	Bereich 2	Bewertung	Begründung
A	B	2	Das Unternehmen beeinflusst den Vertrieb dahingehend, dass Vertriebswege und Vergütungssystem durch die Unternehmensziele und -strategien gesteuert werden.
A	C	2	Das Unternehmen beeinflusst den Vertriebsmitarbeiter dahingehend, dass seine Work-Life-Balance und Anforderungen an die Persönlichkeitsstruktur durch Unternehmensziele und -strategie ausschlaggebend geprägt werden.
A	D	2	Das Unternehmen beeinflusst das Wissen des Unternehmens dahingehend, dass z.B. Fachwissen und Transparenz durch die Wahl einer bestimmten Strategie verbessert/verschlechtert wird.
A	E	0	Das Unternehmen hat keine/kaum Möglichkeiten auf den Einflussbereich Kunde einzuwirken.
B	A	1	Der Vertrieb beeinflusst das Unternehmen dahingehend, dass z.B. das Vergütungssystem sich auf das Image auswirkt. Es hat einen schwachen Einfluss.
B	C	2	Der Vertrieb beeinflusst die Vertriebsmitarbeiter insofern, als dass die Wahl der Vertriebswege die Work-Life-Balance sowie die Interaktion mit dem Kunden mitbestimmt.
B	D	1	Der Vertrieb beeinflusst das Wissen des Unternehmens dahingehend, dass bestimmte Vertriebswege das Sammeln von Wissen erleichtern.
B	E	1	Der Vertrieb hat nur einen indirekten Einfluss auf die Kunden.
C	A	2	Die Vertriebsmitarbeiter beeinflussen das Unternehmen dahingehend, dass ihre Persönlichkeitsstrukturen die Strategien (Abschluss- oder Kundenorientierung) prägen.
C	B	1	Die Vertriebsmitarbeiter beeinflussen den Vertrieb nur indirekt.
C	D	2	Die Vertriebsmitarbeiter beeinflussen das Wissen des Unternehmens insofern, als dass motivationale Wissensleistungsbarrieren durch bestimmte Persönlichkeitsmerkmale verstärkt oder abgebaut werden können und damit Transparenz erst ermöglichen.

C	E	1	Die Vertriebsmitarbeiter beeinflussen den Bereich Kunde, insbesondere das Kundenverhalten, indirekt.
D	A	1	Der Einflussbereich Wissen wirkt indirekt auf das Unternehmen ein.
D	B	1	Der Einflussbereich Wissen wirkt indirekt auf den Vertrieb ein.
D	C	2	Der Einflussbereich Wissen stellt hohe Anforderungen an die Vertriebsmitarbeiter.
D	E	0	Der Einflussbereich Wissen wirkt nicht auf den Bereich Kunde ein.
E	A	2	Der Einflussbereich Kunde wirkt aufgrund der wirtschaftlichen Abhängigkeit stark auf das Unternehmen ein.
E	B	1	Der Einflussbereich Kunde hat Auswirkungen auf die Wahl der Vertriebswege und somit den Bereich Vertrieb, aber nicht auf das Vergütungssystem oder den Nachwuchskräf- temangel.
E	C	1	Der Einflussbereich Kunde hat einen schwachen Einfluss auf die Vertriebsmitarbeiter durch die Interaktion der Persönlichkeiten.
E	D	1	Der Einflussbereich Kunde hat einen starken Einfluss auf das Wissen des Unternehmens, u.a. durch die Anforderungen der Endkonsumenten und die daraus abgeleitete Forderung nach Transparenz.

Tabelle 11: Beeinflussung der Einflussbereiche untereinander  
Quelle: Eigene Darstellung

Prozess der Bündelung der alternativen Deskriptoren																					
Alternative	A1+	A1-	A2+	A2-	A3+	A3-	C1+	C1-	C2+	C2-	B1+	B1-	B2+	B2-	B3+	B3-	D3+	D3-	E3+	E3-	
wird unterstützt durch	C1+	A2-	B1+	A3-	C1+	C1-	B2+	B2-	B2+	B2-	B3+	B2-	B3+	B3-	A1+	A1-	E3+	E3-	A1+	D3-	
	B2+	A3-	B1-	C1-	B1+	B1-	B3+	B3-	B3+		D3-	A1-	A1+	A1-	A3+	A2-		A1-	D3+		
	B3+	C1-	D3-	B2-	B2+	B2-	A1+	A1-	D3-		A2+	A2+	A3+	A2-	C1+	A3-		A2+			
	E3+	B2-		B3-	B3+	B3-	A3+	A2-			A3+	A3-	C1+	A3-	C2+	C1-		A3+			
	B3-		A1-	D3-	A1-		A3-						C2+	C1-	B1+	B2-		C2+			
	D3-				A2-										C2-	B2+		B1+			
														B1-							
Alternative	A1+	A1-	A2+	A2-	A3+	A3-	C1+	C1-	C2+	C2-	B1+	B1-	B2+	B2-	B3+	B3-	D3+	D3-	E3+	E3-	
inkosistent mit	C1-	A2+	B3-	A3+	C1-	C1+	B2-	B2+		D3-	A1-	A3+	B3-	A3+	A2-	A1+	E3-	E3+	D3-	D3+	
	B3-	A3+	A1-	C1+	B1-	B1+	B3-	B3+			A3-		A1-	C1+	A3-	A2+					
		C1+		B2+	B2-	B2+	A1-	A1+					A2-		C1-	A3+					
		B1+		B3+	B3-	B3+	A2-	A3+					A3-			C1+					
	B2+			A1-		A3-							C1-		B2+						
				A2-																	

Tabelle 12: Prozess der Bündelung der alternativen Deskriptoren, abgeleitet aus der Konsistenzmatrix

## Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Ich versichere auch, dass ich diese Arbeit weder im In- noch im Ausland einem Beurteiler oder einer Beurteilerin in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Ich stimme des Weiteren der Online-Veröffentlichung dieser Abschlussarbeit auf dem Dokumentenserver der HAW Hamburg zu.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift