

## 2 Begriffliche Grundlagen

Um ein fundiertes Verständnis für das Konstrukt Interaktionskompetenz aufzubauen, widmet sich das vorliegende Kapitel der Darstellung begrifflicher Grundlagen. Dementsprechend werden die Konzepte Interaktion (Kapitel 2.1), Kompetenz und soziale Kompetenz (Kapitel 2.2) ausführlich beschrieben, um aufbauend auf den Erkenntnissen, eine erste Arbeitsdefinition der Interaktionskompetenz zu entwickeln (vgl. hierzu auch Blut, Martin, Schnöring, Schulte und Woisetschläger 2011).

### 2.1 Interaktion

Da sich Interaktionskompetenz in sozialen Interaktionen zeigt, wird zunächst der Interaktionsbegriff erörtert. Kapitel 2.1.1 skizziert zu Beginn die Besonderheiten des im weiteren Verlauf betrachteten Investitionsgütermarketings im Zusammenhang mit dem Interaktionsverhalten der Austauschpartner. Nachfolgend wird der Interaktionsbegriff detaillierter untersucht (Kapitel 2.1.2). Anschließend wird ein Überblick über das organisationale Beschaffungsverhalten gegeben (Kapitel 2.1.3), welches als Grundlage der Interaktionsforschung aufzufassen ist. Kapitel 2.1.4 stellt ergänzend ausgewählte Interaktionsansätze im Investitionsgütermarketing vor. Kapitel 2.1.5 beinhaltet die theoretische Verankerung der Interaktion und beschreibt die Austauschtheorien von Homans (1958) sowie Thibaut und Kelley (1959). Kapitel 2.1.6 fasst schließlich die wesentlichen Implikationen des Interaktionsbegriffs für die vorliegende Abhandlung zusammen.<sup>3</sup>

#### 2.1.1 Interaktion im Investitionsgütermarketing

Macharzina (1970, S. 25) stellt fest, „daß das Interaktionsphänomen als Basiselement der Problematik menschlicher Beziehungszusammenhänge naturgemäß implizit Bestandteil nahezu aller wissenschaftlichen Bemühungen um eine Erklärung des menschlichen Handelns ist.“ Aus diesem Grund wird der Begriff Interaktion in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen untersucht, was zu heterogenen Definitionen und Begriffsverständnissen geführt hat.

Besonders im Bereich der Investitionsgüter hat sich die Interaktionsforschung etabliert. Das Investitionsgütermarketing (auch Industriegütermarketing oder industrielles Marketing genannt) umfasst „ausschließlich die Vermarktung von Leistungen, die von Unternehmen/Organisationen beschafft werden, um weitere Leistungen zu erstellen, die nicht in der

---

<sup>3</sup> Kapitel 2.1.1, 2.1.2, 2.1.4 und 2.1.4.1 sind dem Arbeitspapier von Blut, Martin, Schnöring, Schulte und Hoops (2012) entnommen. Hierbei handelt es sich um die Kapitel, die die Autorin Vera Schulte eigenständig verfasst hat (siehe Blut et al. 2012, S. 16-24).

Distribution an Letztkonsumenten bestehen“ (Backhaus und Voeth 2007, S. 5). Da Organisationen als Nachfrager auftreten, differenziert sich das Marktverständnis im Vergleich zu dem der Konsumgüter. Investitionsgütermärkte werden durch folgende Merkmale charakterisiert (vgl. im Folgenden Kern 1990; Webster 1991):

- Einbezug mehrerer Abteilungen am Entscheidungsprozess führt zu einem formalisierten Beschaffungsprozess auf Nachfragerseite
- Involvement mehrerer Unternehmensrepräsentanten auf Anbieter- und Nachfragerseite (multipersonaler Prozess)
- Häufig wird der Anbieter mit individuellen Problemstellungen der einzelnen Kunden konfrontiert, weshalb die Abstimmung von Leistung und Gegenleistung in direkten Verhandlungen stattfindet
- Verhandlungen durchlaufen verschiedene Phasen (individuelle Problemstellungen der Kunden können berücksichtigt und Leistungen an diese Anforderungen angepasst werden)
- Häufig langfristige Geschäftsbeziehungen zwischen den Organisationen (z.B. durch intensive soziale Kontakte oder Anpassungsmaßnahmen der Unternehmen in ökonomischer oder technischer Hinsicht)

Die Investitionsgütertransaktionen zeichnen sich durch ein wechselseitiges Verhalten zwischen Anbieter und Nachfrager aus. Demzufolge lassen sich die Austauschprozesse auch nicht mit dem SR- oder SOR-Paradigma (Stimulus-Response, Stimulus-Organismus-Response) erklären, welches besonders im Konsumgüterbereich Anwendung findet und das Verhalten (Response) als Ergebnis eines Reizes (Stimulus) sieht (vgl. Homburg und Krohmer 2005). Vielmehr muss die Interdependenz zwischen Anbieter und Nachfrager beachtet werden (vgl. Backhaus und Voeth 2007; Johnston und Bonoma 1977), weshalb Kern (1990) die Notwendigkeit eines eigenständigen Forschungsansatzes, das sogenannte Interaktionsparadigma, betont (vgl. Bonoma, Bagozzi und Zaltman 1978; Bonoma und Johnston 1978).

	Analyse der Vermarktungsprozesse bei...	
	Konsumgütern	Investitionsgütern
Nachfrager	Individuen auf einem anonymen Massenmarkt	Organisationen
Einflussnahme	Anbieter beeinflusst die Nachfrager	Wechselseitige Beeinflussung
Wichtigste Einflussgrößen	Aktivierende Variable	Relationale Variable
Analyse	marktbezogen: Wirkung eines Instrumentes auf alle potenziellen Nachfrager  → ergebnisorientiert <b>SR/SOR-Paradigma</b>	transaktionsbezogen: Wirkung des gesamten Marketingmix (insbesondere Personal Selling) in einer Transaktionsepisode  → prozess- und ergebnisorientiert <b>Interaktionsparadigma</b>

**Abbildung 2:** Das Interaktionsparadigma und das SR/SOR Paradigma

**Quelle:** eigene, leicht modifizierte Darstellung in Anlehnung an Kern 1990, S. 4

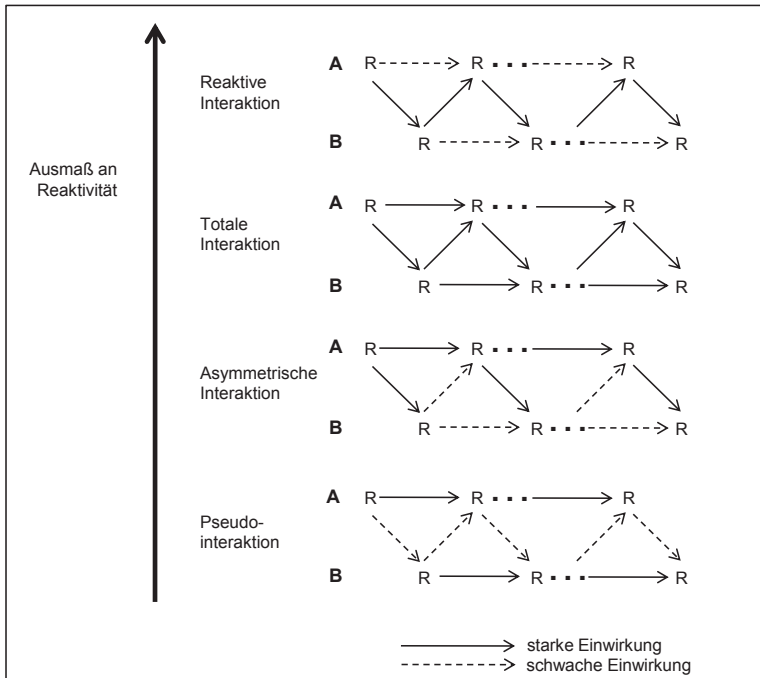
## 2.1.2 Zum Begriff der Interaktion

Nachdem die Bedeutung der Interaktion im Investitionsgütermarketing dargestellt wurde, stellt sich die Frage, was unter einer Interaktion zu verstehen ist. Eine Vielzahl an Definitionen stammt aus den Sozialwissenschaften, besonders aus der Soziologie. Diese unterscheiden sich anhand ihrer Komplexität, Genauigkeit und Operationalität (vgl. Kern 1990). Allgemein formuliert spricht Homans (1950, S. 36) von einer Interaktion „when we refer to the fact that some unit of activity of one man follows, or [...] is stimulated by some unit of activity of another.“ Schoch (1969) liefert die in der deutschen Marketingliteratur bekannteste Definition und überführt den Begriff aus den Verhaltenswissenschaften in das Marketing. „Interaktionen sind eine Folge von sinngemäß aufeinander bezogenen und aneinander orientierten verbalen und nichtverbalen Handlungen (Aktionen) von zwei oder mehreren Individuen in unmittelbarer physischer Gegenwart“ (Schoch 1969, S. 94). Diese Auffassung beschränkt sich allerdings auf die physische Anwesenheit der Akteure, was aufgrund verschiedener Medien zur Kontaktaufnahme nicht gerechtfertigt erscheint. Dieser Kritikpunkt wird durch Macharzina (1970) aufgegriffen, dessen Definition für die vorliegende Arbeit übernommen wird: „Interaktionen sind [...] wechselseitige Beziehungen, die durch mittelbare oder unmittelbare persönliche Kontakte zwischen zwei oder mehreren Menschen in deren Aktivitäten wirksam werden und stets zu einer gegenseitigen Beeinflussung der jeweiligen Verhaltensweisen führen“ (Macharzina 1970, S. 27). Macharzina (1970) betont das Aktions-Reaktions-Muster, welches die gegenseitige Abhängigkeit der Verhaltensweisen zwischen den Personen erfasst und das er als Interaktionszyklus bezeichnet.

Der Interaktionszyklus oder besser gesagt, die damit beschriebene wechselseitige Einwirkung muss nicht zwangsläufig einem symmetrischen Verlauf folgen. Jones und Gerard (1967) greifen diese Anmerkung auf und entwickeln eine Typologie der sozialen Interaktion. Sie unterscheiden vier Formen, die sich anhand der Intensität der vorliegenden wechselseitigen Abhängigkeit zwischen den Interaktionspartnern differenzieren und auf einem Kontinuum zwischen fast unbeeinflussten und fast völlig determinierten Verhaltensweisen lokalisieren lassen<sup>4</sup> (vgl. Engels und Timaeus 1983; Jones und Gerard 1967; Müller 1983). Ausgehend von der Annahme, dass die Akteure bestimmten Handlungsabsichten nachgehen, nehmen die vier Interaktionstypen unterschiedliche Formen einer Reaktionskette an. Das bedeutet, dass die Reaktion einer Person A eine Reaktion bei Person B auslöst und umgekehrt. Gleichzeitig verfolgen die Interaktionspartner eigene Pläne, wodurch die Reaktion anhand zweier Stimuli erfolgt: der eigenen und der des Interaktionspartners.

---

<sup>4</sup> Die Autoren sprechen von Kontingenz und meinen damit die Abfolge von Aktion und Reaktion der Interaktionspartner, weshalb im Folgenden weiterhin der Terminus Interaktion verwendet wird (vgl. Jones und Gerard 1967).



**Abbildung 3:** Formen der Interaktion

**Quelle:** eigene, leicht modifizierte Darstellung in Anlehnung an Müller 1983, S. 658

Pseudointeraktionen beschreiben Situationen, in denen die Partner ihre Verhaltensweisen auf ein eigenes individuelles, bestimmtes Ziel ausrichten. Die Aktivitäten werden auf Basis von Verhaltenssignalen abgewickelt, wodurch die Interaktion wie ein Ritual verläuft (z.B. Kauf einer Fahrkarte). Eine asymmetrische Interaktion liegt vor, wenn eine Person A auf das Verhalten einer anderen Person B stark einwirkt. B reagiert, beeinflusst das Verhalten des Interaktionspartners aber kaum (z.B. Erteilung von Anordnungen). Die totale Interaktion wird häufig in Verhandlungssituationen beobachtet. Beide Interaktionspartner streben eigene Ziele an, werden aber gleichzeitig vom Gegenüber beeinflusst. Das impliziert eine Abstimmung der Verhaltensweisen auf die Reaktionen des Partners. Von einer reaktiven Interaktion wird gesprochen, wenn die interagierenden Partner keine bestimmten Ziele verfolgen, aber eine wechselseitige Beeinflussung abläuft (z.B. Small Talk). Die dargestellten Interaktionsstrukturen weisen einen idealtypischen Charakter auf, dienen aber dazu, verschiedene soziale Situationen zu klassifizieren. Generell sollten Verhandlungsgespräche zwischen Repräsentanten verschiedener Organisationen eine totale Interaktion aufzeigen.

Vilnai-Yavetz und Rafaeli (2003) wenden sich in ihrem Ansatz der inhaltlichen Gestaltung einer Interaktion zu. Durch eine Literaturrecherche identifizieren sie zwei Dimensionen einer Interaktion, einen kurzen formalen und einen emotionalen, persönlichen Modus. Diese Unterteilung bindet zwei unterschiedliche Verhaltensweisen ein, das „Skeleton Script“ und das „Tissue Script“. Der erstgenannte Part ist als Grundgerüst der Interaktion zu verstehen und umfasst elementare Inhalte der Austauschbeziehung, ohne deren Vorhandensein eine Interaktion nicht funktionieren beziehungsweise stattfinden würde (z.B. der Bestellvorgang in einem Restaurant). Das „Tissue Script“ hingegen wird als eine Art weicher Faktor interpretiert und setzt sich aus sozialen Verhaltensweisen zusammen, die das „Skeleton Script“ begleiten und deren Fokus auf der Einführung von Emotionalität zwischen den Interaktionspartnern liegt. Hierunter zu fassen sind beispielsweise die Hilfsbereitschaft oder der Ausdruck positiver Emotionen (vgl. Vilnai-Yavetz und Rafaeli 2003). Eine Interaktion erfolgt aufgrund dessen auch ohne das „Tissue Script“, würde dann aber eher unpersönlich ablaufen. Dieser Aspekt findet Berücksichtigung, denn Interaktionskompetenz sollte neben den Basiselementen der Interaktion auch emotionale Komponenten erfassen, die besonders im direkten Kundenkontakt essentiell erscheinen.

Speziell im persönlichen Verkauf kommt der Interaktion eine entscheidende Bedeutung zu, da durch den Verlauf Erfolge oder Misserfolge determiniert werden. Im Mittelpunkt steht hier die Kommunikation zwischen Verkäufer und Käufer, sprich das Verkaufsgespräch (vgl. Nerdinger 2001). Einige Autoren interpretieren diese Interaktion auch als einen Kommunikationsprozess (vgl. z.B. Graumann 1972; Johnston 1981). Beide Begriffe weisen indes Unterschiede auf. Versteht man die Kommunikation als „die Übermittlung von Informationen mit Hilfe von Zeichen“ und unter der Interaktion „jede wechselseitige Beeinflussung des Verhaltens von A durch Verhalten von B und umgekehrt“ (Engels und Timaeus 1983, S. 345 f.), stellt die Kommunikation eine Teilmenge der Interaktion dar, da jede Kommunikation eine Interaktion erfordert, umgekehrt impliziert aber nicht jede Interaktion auch eine Kommunikation (vgl. Nerdinger 2001).

Neuere Arbeiten untersuchen den Einfluss des Internets auf den Interaktionsprozess (vgl. Sharma 2002; Sharma und Tzokas 2002) und gehen der Frage nach, ob die Verkäufer durch immer effizientere Einsatzweisen der Technik substituiert werden (vgl. Rich 2002). Studien widerlegen diese Befürchtungen, indem sie aufzeigen, dass das Internet nicht in der Lage ist, menschliche Verkäufer zu ersetzen. Insbesondere in der heutigen Zeit stellen der persönliche Kontakt und der Aufbau von Beziehungen einen wichtigen Aspekt dar, den die Technik und das Internet nicht leisten (vgl. Rich 2002). Auch Kennedy und Deeter-Schmelz (2001) kommen zu dem Ergebnis, dass das Internet unterstützend, aber nicht eliminierend in Bezug auf das Verkaufspersonal wirkt. Besonders Business-to-Business-Unternehmen, die komplizierte

Produkte oder Leistungen vermarkten, sind auf ihr Verkaufspersonal angewiesen, die die Kunden in der Entscheidungsfindung beraten (vgl. auch Rich 2002).

Insgesamt wird deutlich, dass die zwischenmenschliche Interaktion, trotz zahlreicher technischer Entwicklungen, einen wichtigen Aspekt des Verkaufs darstellt. Interaktionsprozesse sind im Wesentlichen dadurch charakterisiert, dass mindestens zwei Individuen miteinander in Kontakt treten, eine zeitliche Aufeinanderfolge von Aktionen und Reaktionen zu beobachten ist und dass die Handlungen der Interaktionspartner voneinander abhängig und sinngemäß aneinander orientiert sind (vgl. Kern 1990). Weiterhin unterscheiden sich die Interaktionen erst durch die individuelle emotionale Ausgestaltung der Interaktionspartner.

### **2.1.3 Organisationales Beschaffungsverhalten**

Das organisationale Beschaffungsverhalten („Organisational Buying Behavior“ – OBB), welches sich auf das Beschaffungsverhalten des Nachfragers konzentriert, kann als Grundlage der Interaktionsforschung angesehen werden. Auch wenn die für Interaktionen charakteristische Interdependenz vernachlässigt wird, dient diese Forschungsrichtung dem Aufbau eines fundamentalen Verständnisses der Interaktionsforschung und wird im Folgenden erörtert.

Das organisationale Beschaffungsverhalten ist durch die Merkmale der zuvor dargestellten Investitionsgütermärkte geprägt. Verschiedene Einflussfaktoren tangieren diesen Prozess (z.B. Umweltfaktoren, Kauftyp), der daher keinem einheitlichen, sondern einem situationsbedingten Verlauf folgt (vgl. Backhaus und Voeth 2007). Eine Einbindung der Einflussfaktoren findet sich in der Literatur zum OBB wieder, in der zwischen Total- und Partialansätzen differenziert wird (vgl. Backhaus und Büschken 1995). Totalmodelle versuchen alle Einflussfaktoren des Beschaffungsverhaltens zu strukturieren und in einem vollständigen Bezugsrahmen abzubilden. Die Modelle setzen unterschiedliche Schwerpunkte und fokussieren entweder primär den Kaufprozess (Prozessmodelle) oder die Einflussfaktoren (Strukturmodelle). Partialansätze hingegen beziehen sich lediglich auf einzelne Faktoren und analysieren die Effekte auf das Kaufverhalten (vgl. im Folgenden Backhaus und Voeth 2007). Die Vielzahl der in diesem Bereich vorzufindenden Ansätze lässt sich weiter einteilen in Modelle,

- die das Beschaffungsverhalten im Rahmen eines zeitlichen Prozesses strukturieren und einzelne Phasen voneinander abgrenzen,
- die sowohl die an der Kaufentscheidung beteiligten Personen(gruppen) als auch deren Einfluss auf die Kaufentscheidung ermitteln, und
- Ansätze, die einzelne Faktoren betrachten, die den Ablauf des Kaufprozesses beeinflussen, z.B. die Umwelt oder Merkmale der Organisation (Kaufklassenansätze).

Nachfolgend werden einige ausgewählte Modelle vorgestellt, die für den weiteren Verlauf der Arbeit von Bedeutung sind. Es handelt sich um den Phasenansatz von Robinson, Faris und Wind (1967) und das Totalmodell von Johnston und Lewin (1996), da es als Synopse Aspekte der Prozess- und Strukturmodelle integriert und einen Überblick über die Forschung zum OBB vermittelt. Ebenfalls wird das Konzept der „Seven Steps of Selling“ (vgl. Dubinsky 1980) vorgestellt, welches zwar nicht zu den OBB-Ansätzen zählt, da es sich um ein Modell aus Anbietersicht handelt, demzufolge aber die gegenüberliegende Perspektive erklärt.

### **2.1.3.1 Phasenkonzepte**

Geleitet durch die Annahme, dass das Verständnis des komplexen industriellen Kaufverhaltens ein Modell erfordert, das nicht nur die Phasen des Kaufprozesses, sondern auch verschiedene Kaufsituationen erfasst, entwickeln die Autoren Robinson, Faris und Wind (1967) das Buygrid-Modell, das sowohl den Phasen- als auch Kaufklassenansätzen zuzuordnen ist. Der Beschaffungsprozess wird in eine Abfolge von acht Aktivitäten, die Buyphases eingeteilt, die durchlaufen werden, um eine Kaufsituation zu lösen.

1. Problem-/Bedürfniswahrnehmung: In dieser Phase erkennt der Käufer das Vorliegen eines Problems beziehungsweise die Notwendigkeit eines Produkt- oder Leistungskaufs.
2. Festlegung der Art und Menge der benötigten Produkte: Die Problemlösung wird bestimmt, d.h., welche Anforderungen müssen erfüllt werden und welche Art von Gütern oder Dienstleistungen werden in welcher Menge benötigt.
3. Beschreibung der Art und Menge der benötigten Produkte: Als Erweiterung der zuvor durchlaufenen Phase wird nun das Bedürfnis in eine bestimmte Lösung überführt und an andere Personen kommuniziert.
4. Suche nach und Qualifizierung von Lieferanten: Die Lieferanten werden bewertet, sodass am Ende dieser Phase eine Identifikation potenzieller Anbieter vorliegt.
5. Einholen und Analyse von Angeboten: Je nach Komplexität der Situation erfolgt dieser Prozess standardisiert (z.B. durch ein Telefonat oder die Durchsicht von Katalogen) oder in Form einer langwierigen Interaktion, die das Einholen und die Überarbeitung verschiedener Angebote umfasst. Die Phasen 4 und 5 verlaufen häufig zeitgleich, lediglich in einem komplexen Kaufprozess handelt es sich um unterschiedliche Abschnitte.
6. Bewertung der Vorschläge und Auswahl der Lieferanten: Die unterschiedlichen Angebote werden analysiert und ein oder mehrere Lieferanten bestimmt.
7. Auswahl des Bestellverfahrens: Ein Auftrag wird vergeben. Der Beschaffungsprozess ist allerdings nicht beendet, solange die Ware nicht geliefert und akzeptiert wurde. Das Bestellverfahren leitet die verbleibenden externen und internen Aktivitäten ein (z.B. Vorbereitungen der Bestellungen, Terminüberwachung, Fehlerbehebung, Bestandsführung).

8. Feedback und Bewertung der Leistung: Nachdem die erworbenen Produkte genutzt wurden, werden das Produkt und die Lieferanten bewertet. Das Feedback ist notwendig, damit zukünftige Beschaffungsprozesse effektiver ablaufen.

Auch wenn die beschriebenen Phasen als zusammenhängend gesehen werden und einem logischen Fluss folgen, finden sie häufig simultan statt und sind infolgedessen nicht eindeutig voneinander abzugrenzen. Das Konzept der Kaufphasen reflektiert dadurch den dynamischen, fortlaufenden Charakter des Beschaffungsprozesses (vgl. Robinson et al. 1967).

Zusätzlich werden unterschiedliche Kaufklassen klassifiziert, die „Buyclasses“. Diese skizzieren den Kaufanlass in Abhängigkeit von dem Wiederholungsgrad eines Kaufes. Die drei ermittelten Kaufsituationen variieren hinsichtlich der Dimensionen Neuartigkeit des Problems, Informationsbedarf und Bedeutung neuer Alternativen (vgl. Robinson, Faris und Wind 1967).

1. Neukauf: Das Kaufproblem ist zuvor noch nicht aufgetreten, was zu einem erhöhten Informationsbedarf führt.
2. Modifizierter Wiederkauf: Es liegen bereits Erfahrungen ähnlicher Beschaffungssituationen vor.
3. Identischer Wiederkauf: Es handelt sich um einen routinierten Beschaffungsprozess, über den ausreichend Erfahrungen bestehen.

Die Kaufphasen werden den Kaufklassen innerhalb des Buygrid-Modells zugeordnet, welches die unterschiedliche Bedeutung der Phasen je nach Kaufklasse betont.

Neben dem Phasenansatz von Robinson et al. (1967) existiert noch eine Vielzahl weiterer Konzepte, die den Beschaffungsprozess in unterschiedlicher Präzision in verschiedene Stufen segmentieren. Beispielsweise unterscheiden Backhaus und Günther (1976) die Phasen der Voranfrage, Angebotserstellung, Kundenverhandlung, Projektabwicklung und Gewährleistung. Webster und Wind (1972a) unterteilen den Prozess in die Phasen Bedürfnisidentifikation, Festlegung von Zielen und Anforderungen, Identifikation von Kaufalternativen, Bewertung alternativer Kaufhandlungen und Auswahl des Lieferanten. Gemeinsam ist den Modellen, dass der Prozess aus Kundensicht erörtert und in verschiedene Stufen gegliedert wird.

Im Gegensatz dazu entwickelt Dubinsky (1980) ein Phasenkonzept aus Sicht des Anbieters.<sup>5</sup> Er differenziert sieben Verkaufsstufen, die „Seven Steps of Selling“ (vgl. Dubinsky 1980; Moncrief und Marshall 2005), die ein typisches Verkaufsszenario aus Anbieterperspektive beschreiben: 1) Prospecting, 2) Preapproach, 3) Approach, 4) Presentation, 5) overcoming Objections, 6) Close, 7) Follow up

---

<sup>5</sup> Auch auf Verkäuferseite existieren unterschiedliche Phasenansätze (vgl. z.B. Jobber und Lancaster 2006).



1. Der erste Schritt (Prospecting) kennzeichnet die ständige Suche der Vertriebsmitarbeiter nach potenziellen Kunden und stellt häufig den schwierigsten Teil des Verkaufsprozesses dar. In der heutigen Zeit wird dieser Schritt nicht zwangsläufig von nur einem Verkäufer ausgeführt, sondern auch durch externe Dienstleister. Weitere Entlastungen bietet das Internet, das dem Kunden die erste Kontaktaufnahme ebenfalls erleichtert.
2. Ist ein potenzieller Kunde identifiziert, sind vor dem tatsächlich ersten Treffen unterschiedliche Aktivitäten durchzuführen (Preapproach). Hierbei handelt es sich um das Sammeln von Kundeninformationen, was dem Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit eröffnet, eine Strategie zu entwickeln, um dem Kunden zu begegnen, Verkaufspräsentationen zuzuschneiden und Fehler im direkten Kontakt zu vermeiden. Er setzt sich z.B. mit den Kundenbedürfnissen auseinander und sichtet die bisherige Korrespondenz, um sich auf das Gespräch oder den Besuch vorzubereiten. Dieser Schritt wird häufig durch CRM-Systeme vereinfacht, die auf effektive Weise die Erarbeitung eines hohen Kundenwissens erlauben.
3. Die Annäherung (Approach) beschreibt die anfänglichen Minuten des Verkaufs und zielt darauf ab, die Aufmerksamkeit des Gegenübers zu gewinnen und das Interesse aufrecht zu erhalten. Viele Verkaufsbücher schlagen an dieser Stelle eine Reihe möglicher Ansätze vor, beispielsweise den Kundennutzen oder das Produkt in den Mittelpunkt zu rücken. In den Verkaufsgesprächen ist es neben dem Beziehungsaufbau von Bedeutung, eine Problemlösungskompetenz auszustrahlen.
4. Die Verkaufspräsentation (Presentation), als wichtigster Bestandteil der Verkaufstätigkeit, schließt sich an die Festlegung der Kundenbedürfnisse an. Dieser Schritt setzt sich aus einer oder mehreren Präsentationen zusammen. Der Verkäufer stellt das Produkt und dessen Stärken vor, mit der Absicht, den Kunden zu überzeugen. Heutzutage werden Problemlösungen häufig gemeinsam erarbeitet, wodurch das adaptive Verkaufen oder das Relationship Selling eine besondere Bedeutung erhalten (vgl. auch Kapitel 3.2.2 und 3.2.3).
5. Die nächste Phase (overcoming Objections) befasst sich mit der Behebung möglicher Bedenken und Einwände der Kunden durch z.B. die Aufzählung des Produktnutzens oder die Bestätigung der Kunden in deren Entscheidungen. Wichtig ist es, dass die Einwände ernst genommen werden. Darüber hinaus ist es relevant zuzuhören und Fragen zu stellen, um die wahren Kundenbedürfnisse zu ermitteln und den Kunden zu einer Kaufentscheidung zu führen.
6. Der Abschluss (Close) wird als erfolgreiche Beendigung der Verkaufspräsentation definiert und mündet letztendlich in einem Kauf der Leistung. Der Vertriebsmitarbeiter übernimmt die Initiative, um den Kunden zu einem Kauf zu motivieren. Besonders wichtig ist die Erfüllung beidseitiger Ziele, um eine langfristige Kundenbeziehung zu initiieren.

7. Während der Nachkaufphase (Post-Sale Follow-up) sichert und kontrolliert der Vertriebsmitarbeiter die Kundenzufriedenheit, indem er beispielsweise prüft, ob der Kunde mit der Leistung zufrieden ist und diese wie vereinbart geliefert wurde. Hierbei handelt es sich um eine neue Ergänzung der Verkaufsphasen, die berücksichtigt, dass der Prozess nicht mit dem Kauf einer Leistung endet, sondern Kundenbindung als ein wichtiger Teil der Unternehmensziele aufzufassen ist.

Die beiden dargestellten Modelle gliedern den Verkaufs-/Kaufprozess aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Es wird deutlich, dass ein Kauf beziehungsweise Verkauf sowohl aus Nachfrager- als auch aus Anbieterperspektive verschiedene Phasen durchläuft, in denen unterschiedliche Verhaltensweisen und Informationen gefordert sind. Dieses Erkenntnis wird im weiteren Verlauf wieder aufgegriffen, um das Konstrukt Interaktionskompetenz inhaltlich zu spezifizieren.

Robinson, Faris und Wind (1967)	Dubinsky (1980/1981)
Anticipation or Recognition of a Problem (Need)	
Determination of the Characteristics and Quantity of the needed Item	
Description of the Characteristics and Quantity of the needed Item	
Search for and Qualification of potential Sources	Locating and Prospecting for Customers
Acquisition and Analysis of Proposals	Preapproach
	Approach
	Sales Presentation
	overcoming Objections
Evaluation of Proposals and Selection of Suppliers	Close
Selection of an Order Routine	
Performance Feedback / Evaluation	Post-Sale Follow-up

**Abbildung 4:** Vergleich zwischen Robinson et al. (1967) und Dubinsky (1980)  
**Quelle:** eigene Darstellung

### 2.1.3.2 Totalmodelle

Im Gegensatz zu den Partialansätzen untersuchen Totalmodelle die Einflussfaktoren des organisationalen Beschaffungsverhaltens simultan. Die jahrzehntelange Forschung hat in diesem Bereich zu einer Vielzahl unterschiedlicher Studien geführt. Im Folgenden wird das Modell von Johnston und Lewin (1996) vorgestellt, da die Autoren versuchen, die umfangrei-

Interaktionskompetenz im Vertrieb  
Konzeptualisierung und Erfolgswirkung  
Schulte, V.

2015, XVIII, 358 S. 24 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-08819-4