



Tim Oliver Brexendorf (Autor)

Markenloyalität durch persönliche Kommunikation

Eine dyadische Analyse von Verkäufer-Kunden-Interaktionen
am Beispiel der Marke BMW



<https://cuvillier.de/de/shop/publications/882>

Copyright:

Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen,
Germany

Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: <https://cuvillier.de>

*„Der Mensch wirkt alles, was er vermag,
auf den Menschen durch seine Persönlichkeit“*

Johann Wolfgang von Goethe

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Der Automobilmarkt ist heutzutage durch vielfältige Veränderungen gekennzeichnet: Zunehmende Marktsättigung, verstärkte Wettbewerbsintensität, wachsender Verdrängungswettbewerb, steigende Angebotsvielfalt, schnellere Entwicklungszyklen und die Gefahr einer zunehmend wahrgenommenen Austauschbarkeit der Leistungen prägen den Markt für Automobile.¹ Folglich sind Automobilhersteller gezwungen, im umkämpften Automobilmarkt nach Alleinstellungsmerkmalen ihrer Marke zu suchen, um der zunehmenden Austauschbarkeit der Leistungen entgegenzuwirken.² Produkte und technische Innovationen allein sind immer weniger in der Lage, die Leistungen des Unternehmens zu differenzieren und die Kunden an die Marke zu binden.³ Erschwerend kommt hinzu, dass Automobilhersteller - bedingt durch eine erhöhte Markt- und Preistransparenz der Kunden und einer steigenden Angebotsvielfalt - von einer abnehmenden Markenloyalität betroffen sind.⁴ So liegt die durchschnittliche Markenloyalität im Automobilmarkt bei 55%.⁵

¹ vgl. Hise 1983, S. 685; Murphy 1990, S. 1ff.; Ahlert et al. 1996, S. 11; Armbrecht 1996, S. 134; Dichtl/Peter 1996, S. 15; Henkoff 1996, S. 69; Weiber/Billen 1998, S. 140; Herrmann et al. 2001, S. 571; Brachat 2001, S. 170; Vandenbosch/Dawar 2002, S. 39; Ebel et al. 2004, S. 3ff.; Mattes et al. 2004, S. 14ff.; Monzel 2004, S. 618; Radtke et al. 2004, S. 15ff.; Dudenhöffer et al. 2005, S. 3f.; Knauer 2007, S. 3

² vgl. Zeuschel et al. 1995, S. 66; Gehler 2005, S. 23. Innerhalb der Europäischen Union konkurrieren auf dem Automobilmarkt rund 50 Automobilmarken, 250 Modelle und zwischen 2.000 und 4.000 Modellvarianten, vgl. ACEA 2000, S. 10. Nähere Ausführungen zu den Rahmenbedingungen der Markenführung finden sich bei Esch et al. 2005b, S. 13ff.

³ vgl. Kapferer 1992, S. 22f.; Pine/Gilmore 1998, S. 97-105; Pine/Gilmore 1999; vgl. dazu auch Chajet 1998, S. 21f.; Grönroos 1999, S. 330; Dobni et al. 2001, S. 400; McKinsey&Company 2001, S. 128. Dienstleistungen erzielen dann einen strategischen Wettbewerbsvorteil, wenn sie zu einem wesentlichen Bestandteil der Markenpersönlichkeit werden, vgl. Haedrich/Tomczak 1996, S. 47

⁴ vgl. Bunk 1991, S. 44; Koers 2001, S. 32f.; Vandenbosch/Dawar 2002, S. 35; Dudenhöffer 2004, S. 24; Mattes et al. 2004, S. 20; Patterson 2004, S. 1304; Monzel 2004, S. 618; Schwingen 2004, S. 649; Böhme 2006, S. 47. So berichten Zeuschel et al. (1995, S. 66), dass sich die Markenloyalität im Automobilmarkt in den letzten Jahrzehnten drastisch reduziert hat. Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Mercer Management Consulting ist die Markenloyalität bei Automobilen in den Jahren 1998 bis 2003 um ca. 18% gesunken, vgl. Dannenberg 2003, S. 91. Dennoch besitzen Marken für die automobilen Kaufentscheidung eine hohe Relevanz, vgl. Fischer et al. 2004, S. 346

⁵ vgl. Deloitte 2005. Die Kunden der Marke BMW besitzen nach Unternehmensangaben eine Markenloyalität von 63%, vgl. Ganai 2001, S. 9. Müller-Ötvös/Diederichs (1997, S. 280) betonen, dass die Markenloyalität im Automobilmarkt zwischen 50% und 60% liegt.

Der zunehmende Wettbewerb und die abnehmende Markentreue führen dazu, dass Maßnahmen zur Bindung der Kunden an die Marke an Bedeutung gewinnen.⁶ Die Marketingaktivitäten von Automobilherstellern müssen daher auf langfristige Kundenbeziehungen ausgerichtet sein⁷ und machen eine eigenständige, von der Konkurrenz differenzierende Markenkommunikation für Automobilhersteller immer dringlicher.⁸ *Johnson/Herrmann/Huber* betonen daher, dass die Führung von Marken und das Management der Beziehungen zu Kunden für Automobilhersteller zunehmend an Bedeutung gewinnen.⁹ Der Aufbau und die Führung von Marken sowie die Bindung der Kunden an die Marke stellen daher für Unternehmen der Automobilbranche wichtige Erfolgsfaktoren dar.¹⁰ Zahlreiche empirische Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen eine Gewinnsteigerung erzielen können, wenn sie die Beziehungen ihrer Kunden zur Marke stärken und die Markenloyalität erhöhen.¹¹

Kommunikation stellt dabei für Automobilhersteller ein wichtiges Bindungsinstrument der Marken-Kunden-Beziehung dar. So betonen *Duncan/Moriarty*, dass „the fuel that drives any relationship – personal or commercial – is communication.“¹² *Schultz/Barnes* führen weiter aus: „Communication is every way in which the brand and its essence touches the customer or prospect.“¹³ Folglich ist zu vermuten, dass die Kommunikation den Aufbau von Bindungen der Kunden an die Marke stützt.¹⁴ Die

⁶ vgl. Illingworth 1991, S. 49f.; Zeuschel et al. 1995, S. 66; Gengler/Leszczyc 1997, S. 37; Cannon/Sheth 2000, S. 590; Perrin-Martinenq 2004, S. 1001; Hartleb 2005, S. 124; Hellmann 2005, S. 68; Böhme 2006, S. 47; Moncrief et al. 2006, S. 55; Srnka et al. 2006, S. 39

⁷ vgl. Dahlhoff 1994, S. 1467; Bauer et al. 1998, S. 980; Herrmann et al. 2001, S. 572; McKinsey&Company 2001, S. 111; Diez 2004, S. 673; Dannenberg/Joas 2005, S. 15; Schwingen 2004, S. 649

⁸ vgl. Bessom/Jackson 1975, S. 80; Becker 2001, S. 565; Haedrich et al. 2003, S. 31; Stackmann 2003, S. 26; Mattes et al. 2004, S. 34; Becker 2005, S. 9ff.; Löffler 2005, S. 548; Niermann et al. 2005, S. 156ff.; Müller-Ötvös 2005, S. 164; Wastl/Osegowitsch 2005, S. 12; Simms/Trott 2006, S. 228. Eine Studie von Löffler (2005, S. 553) zeigt auf, dass es derzeit den wenigsten Automobilmarken gelingt, eine eigenständige und differenzierende Markenposition zu erzielen. Automobilhersteller bieten zunehmend Dienstleistungen an, um sich gegenüber der Konkurrenz abzusetzen, vgl. Behara et al. 2002, S. 603. Bereits Doyle (1989, S. 79) betonte: „Like most other assets, brands depreciate without further investment. If management fails to reinvest in enhancing quality service and brand image then the brand will decline.“

⁹ vgl. Johnson et al. 2006, S. 130, vgl. dazu auch Dudenhöffer 2004, S. 24. Durch die zunehmende Verschmelzung von Dienstleistungen und Produkten ist eine zunehmende Verbindung der Entwicklung von Kundenbeziehungen und Markenführung zu erkennen, Ambler et al. 2002; Rust et al. 2004; Palmer 2005, S. 235; vgl. auch Kapitel 2

¹⁰ vgl. Diez/Schwarz 2001, S. 413; McKinsey&Company 2001, S. 111, 121; Diez 2004, S. 673; Dudenhöffer 2004, S. 24; Mattes et al. 2004, S. 593; Monzel 2004, S. 622; Becker 2005, S. 108; Braun/Pohle 2005, S. 40; Dudenhöffer 2005, S. 60; Müller-Ötvös et al. 2005, S. 164; Wastl/Osegowitsch 2005, S. 12

¹¹ vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 108ff.; Rust/Zahorik 1993, S. 205f.; Reichheld 1996

¹² Duncan/Moriarty 1997, S. 9

¹³ Schultz/Barnes 1999, S. 44

¹⁴ vgl. Duncan/Moriarty 1997, S. 10, 33

Herausforderung von Unternehmen besteht im Rahmen der Kommunikation darin, in der zunehmenden Vielfalt an Medien diejenigen auszuwählen, die die Einstellung zur Marke stärken und die Loyalität des Kunden zur Marke erhöhen.¹⁵ Die massenmediale und die persönliche Kommunikation¹⁶ stellen zwei wichtige Kommunikationsarten dar, die einen hohen Einfluss auf die Kaufentscheidung von Kunden und deren Loyalität zur Marke besitzen können.¹⁷

In der Marketingforschung und -praxis wird vielfach die Bedeutung klassischer massenmedialer Kommunikation für den Aufbau und die Pflege von Marken betont.¹⁸ Die Wirkung der massenmedialen Kommunikation wird jedoch durch eine hohe Reiz- und Informationsüberflutung, eine oberflächliche Informationsverarbeitung und ein nachlassendes Informationsinteresse bei teilweise gering involvierten Kunden beeinträchtigt.¹⁹ Zudem steigt mit einer zunehmenden Anzahl an Marken auch die Anzahl an kommunikativen Maßnahmen.²⁰ Dies führt auf Unternehmensseite zu einer sinkenden Effektivität der massenmedialen Kommunikation bei steigenden Kommunikationskosten.²¹ Folglich ist der Aufbau von Markenbeziehungen zwischen Kunden und Marken durch massenmediale Kommunikation allein nicht mehr hinreichend.²²

Schultz betont daher die Bedeutung der Zwei-Weg-Kommunikation für den Aufbau und den Erhalt von Beziehungen zum Kunden.²³ Kunden besitzen ein stärkeres Bedürfnis nach Interaktionen mit dem Unternehmen²⁴ und bemessen der Art, wie eine

¹⁵ vgl. Keller 2001b, S. 819

¹⁶ Im Folgenden wird synonym auch von persönlichen Kontakten, Face-to-Face-Kontakten, direkte Kommunikation oder Primärkommunikation gesprochen. Semi-persönliche Kontakte, die von Person zu Person über Medien stattfinden, werden im Rahmen der Arbeit nicht berücksichtigt.

¹⁷ vgl. Sujan 1988, S. 372; Cadogan/Simintiras 1996, S. 57; Unger 1996, S. 178; Peter/Olson 2001, S. 429; Oehme 2001, S. 401f.; Coye 2004, S. 67; Heinonen/Strandvik 2006, S. 187

¹⁸ vgl. Hulbert/Capon 1972, S. 27; Webster 1992, S. 6; Grönroos/Lindberg-Repo 1998; Dobni et al. 2001, S. 400; Ballantyne 2004, S. 115; de Chernatony/Cottom 2006b, S. 614, 615; de Chernatony/Cottom 2006b, S. 54. Kritische Betrachtungen finden sich bei Schultz 2003, S. xix. Auch Kunden verbinden Werbung mit starken Marken, vgl. Avery/DeFanti 2004, S. 25

¹⁹ vgl. Kapferer 1992, S. 43; Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 623; Assael 1998, S. 249; Godes et al. 2005, S. 417; Nandan 2005, S. 271. So stieg beispielsweise die Zahl der Fernsehspots von 404.924 im Jahr 1991 auf 2.558.021 im Jahr 2003 an, vgl. Esch et al. 2005b, S. 15f.

²⁰ vgl. Esch 2003, S. 29

²¹ vgl. Duncan/Caywood 1996, S. 15ff.; Kroeber-Riel/Esch 2004, S. 13ff.; Jenner 2005, S. 162; Belz 2006, S. 142

²² vgl. Farquhar 1994, S. 12; Haynes et al. 1999, S. 291; Kitchen 1999, S. 18; Barlow/Stewart 2004, S. 19; Vallaster 2005, S. 110; Whelan/Wohlfeil 2006, S. 314

²³ vgl. Schultz 1996; vgl. dazu auch McCarthy/Perreault 1996, S. 448; Duncan/Moriarty 1998, S. 8; Grönroos/Lindberg-Repo 1998, S. 3; Kotler/Keller 2006, S. 603; Whelan/Wohlfeil 2006, S. 314f.

²⁴ vgl. vgl. u.a. Duncan/Moriarty 1998; Grönroos/Lindberg-Repo 1998; Ballantyne 2004, S. 115; Lindberg-Repo/Grönroos 2004, S. 229; Nandan 2005, S. 271; Varey/Ballantyne 2005; Ballantyne/Varey 2006, S.

Marke präsentiert wird, zunehmende Bedeutung bei.²⁵ Vor diesem Hintergrund erlangt die persönliche Kommunikation²⁶ als Bindungsinstrument an die Marke zunehmend an Relevanz.²⁷ Während die Werbung in der massenmedialen Kommunikation das Hauptinstrument darstellt, nimmt in der persönlichen Kommunikation das Beratungs- und Verkaufsgespräch kommunikative Aufgaben wahr.²⁸

Verkäufer können als entscheidende Schnittstelle zwischen der Marke und dem Kunden angesehen werden und können durch ihre Kommunikationskompetenz einen wesentlichen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten.²⁹ Sowohl hinsichtlich des Inhalts als auch der Häufigkeit der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden sind Verkäufer bedeutsame Kommunikatoren an der Schnittstelle zum Kunden.³⁰ Das Kundenkontaktpersonal kann umfassendere und komplexere Informationen über die Marke an den Kunden vermitteln als dies mit Hilfe anderer Kommunikationsmaßnahmen möglich ist.³¹ Somit können positive Assoziationen des Kunden zur Marke durch den Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt stärker gestützt werden.³² Darüber hinaus stehen Mitarbeiter täglich mit einer Vielzahl von potentiellen und bestehenden Kunden in Kontakt.³³ Verkäufer repräsentieren das Unternehmen und die Marke gegenüber dem Kunden und können durch ihre Kommunikation einen Einfluss auf die Markenwahrnehmung und die Bildung von Präferenzen für die Marke besitzen.³⁴ So betont *de Chernatony*, dass „people’s impressions of brands are more strongly influenced by the

335f.

²⁵ vgl. Rackham/deVicentis 1999, S. 10; Gutsche et al. 2005, S. 643

²⁶ Im Folgenden wird synonym auch von persönlichen Kontakten, Face-to-Face-Kontakten, direkter Kommunikation oder Primärkommunikation gesprochen. Semi-persönliche Kontakte, die von Person zu Person über Medien stattfinden, werden im Rahmen der Arbeit nicht berücksichtigt.

²⁷ vgl. Schoppe 1987, S. 43; Helm 2000, S. 4; Booz Allen Hamilton/c-trust 2003, S. 7; Faßnacht 2003, S. 1; Dudenhöffer 2004, S. 25; Calkins 2005, S. 6; Piercy 2006, S. 3; Yi/La 2006, S. 238; Gupta et al. 2008, S. 950; Dabholkar et al. 2009, S. 148. So wurde für die Marke Starbucks in ersten 30 Jahren des Bestehens keine Werbung durchgeführt. Die Loyalität des Kunden an die Marke Starbucks wurde durch die Produkte und die wiederkehrenden Kontakte mit den Starbucks-Mitarbeitern erreicht, vgl. Calkins 2005, S. 6

²⁸ vgl. Kaufmann 1967, S. 24; Oehme 2001, S. 401

²⁹ vgl. Westbrook 1981, S. 68f.; Biong/Selnes 1995, S. 486; Schwetje 2000, S. 174

³⁰ vgl. Biong/Selnes 1995, S. 486

³¹ vgl. Shimp 1993, S. 610; vgl. dazu auch Godes et al. 417

³² vgl. Shimp 1993, S. 610; Henkel et al. 2007, S. 13

³³ vgl. Tietz 1993, S. 418; Plötner 1999, S. 474; Dittrich 2000, S. 158; Mattmüller/Tunder 2004, S. 291; Belz 2005, S. 28; Johnston/Marshall 2006, S. 93. Zum detaillierten Vergleich von Effektivität und Effizienz einzelner Kommunikationsmaßnahmen, vgl. Zoltners et al. 2001a, S. 21

³⁴ vgl. Ahlert et al. 1996, S. 161; Weiber/Billen 1998, S. 141; Kotler/Bliemel 1999, S. 958; Liao/Chuang 2004, S. 41; Kuß/Schuchert-Güler 2004, S. 186; Gupta et al. 2008, S. 950, 952; Pappas/Flaherty 2008, S. 894

staff they interact with.“³⁵ Somit haben Mitarbeiter im Kundenkontakt oft einen höheren Einfluss auf die Kundenentscheidung und die Loyalität zur Marke als die Werbung.³⁶ Verkäufer können – bei einer weitgehenden Angleichung der von Unternehmen angebotenen Leistungen – durch ihre Kommunikation, die sie mit Kunden führen, eine Bindung an die Marke ermöglichen.³⁷ Es ist zu vermuten, dass insbesondere die Kommunikationskompetenz von Verkäufern einen entscheidenden Einfluss auf die Bildung einer starken Loyalität des Kunden an den Verkäufer, aber auch an die Marke besitzt.³⁸ Verkäufer könnten als „Beziehungsverstärker“ die Bindung an die Marke intensivieren.

Für Automobilhersteller, die eine starke Bindung des Kunden an die Marke aufbauen wollen, ist das Wissen über die Bedeutung und den Einfluss der persönlichen Kommunikation für den Aufbau einer starken Markenloyalität daher von hoher Relevanz. *Dabholkar/van Dolen/de Ruyter* betonen daher, dass „the increasing importance of building B2C relationships through personal interactions with contact employees (...) is of critical academic and practitioners interest.“³⁹

1.2. Praktische Relevanz

Im Automobilhandel ist der Automobilverkäufer oftmals der primäre Ansprechpartner und Markenkontaktpunkt des Kunden.⁴⁰ Die persönliche Kommunikation durch das Verkaufspersonal im Handel wirkt sich auf zahlreiche absatzpolitische Gestaltungsparameter aus.⁴¹ Diverse Autoren aus Wissenschaft⁴² und Praxis⁴³ betonen zunehmend auch die Bedeutung der persönlichen Kommunikation für den Aufbau von Marken im

³⁵ de Chernatony 2001b, S. 5; vgl. dazu auch Glynn 2004, o.S.

³⁶ vgl. Sujjan 1988, S. 372

³⁷ vgl. Aaker 1996; Payne/Clark 1995, S. 354; Tebbe 2000, S. 34; Aaker 2003, S. 85; Tomczak et al. 2005, S. 28f.; Belz 2006, S. 119; Dabholkar et al. 2009, S. 147

³⁸ vgl. Miles et al. 1983, S. 303; Sparks et al. 1997, S. 480; Dabholkar et al. 2009, S. 147

³⁹ Dabholkar et al. 2009, S. 146

⁴⁰ vgl. Goehrmann 1984, S. 21; Lovelock et al. 1992, S. 373; Liebl 2003, S. 272; van Dolen et al. 2004, S. 437

⁴¹ vgl. Schuckel 1999, S. 1

⁴² vgl. Bessom/Jackson 1975, S. 75; George 1977, S. 95; Ackerman 1986, S. 10; Dibb/Simkin 1993, S. 26; Normann/Ramirez 1994; Duncan/Moriarty 1997; Riess 1998, S. 249; de Chernatony 2001a, S. 32; Berry 2000a, S. 130; Lindberg-Repo 2004, S. 231; Blümelhuber/Schnitzer 2005, S. 62ff.; Calkins 2005, S. 6; Nandan 2005, S. 271

⁴³ vgl. Cree 2003, S. 22; Glynn 2004, o.S.; Libin 2004, S. 36; Monzel 2004, S. 619; Blenk 2005, S. 153; Müller-Ötvös et al. 2005, S. 194; Wastl/Osegowitsch 2005, S. 14. Dem persönlichen Verkauf kommt in der Praxis eine hohe Bedeutung zu und wird ein Großteil des Marketingbudgets zugesprochen, vgl. Belz et al. 2003, S. 55f. Eine Befragung von Meffert/Ahrens (2005, S. 24f.) zeigt auf, dass viele Unternehmen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten in die Kommunikation (70,1% der Befragten) und den Vertrieb (57,2% der Befragten) investieren wollen.

Allgemeinen und Automobilmarken im Besonderen.⁴⁴ Der US-amerikanische Automobilhersteller Henry Ford hat die bedeutsame Rolle des persönlichen Verkaufs für die Bindung des Kunden an die Marke Ford herausgestellt: „Der Verkauf eines Produkts ist nicht der Abschluss eines Geschäfts, sondern der Beginn der Beziehung.“

In der Praxis verbreitet sich zunehmend die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter die Marke repräsentieren und zum Markenaufbau beitragen. Eine Studie der internationalen Markenberatung Interbrand kommt zu dem Ergebnis, dass 72% der befragten Marketingverantwortlichen die Bedeutung von Mitarbeitern für den Markenaufbau als sehr bedeutsam einschätzen.⁴⁵ In einer umfassenderen und erweiterten Umfrage des gleichnamigen Beratungsunternehmens im Folgejahr erachten bereits 80% der Marketingverantwortlichen den Einfluss von Mitarbeitern für den Markenaufbau als sehr wichtig.⁴⁶

Ferner hat eine Untersuchung der Unternehmensberatung Puls gezeigt, dass neben der Fahrzeugmarke insbesondere das Verhalten der Verkäufer einen hohen Einfluss auf die Kaufentscheidung des Kunden besitzt.⁴⁷ Eine weitere Studie im Automobilhandel zeigt darüber hinaus, dass mangelhaftes Mitarbeiterverhalten zu über einem Drittel der Kundenabwanderung (68%) geführt hat.⁴⁸

Folglich ist der persönlichen Kommunikation zwischen Verkäufer und Kunden eine besondere Bedeutung beizumessen, da sie im hohen Maße das Kaufverhalten der Kunden prägt und die Loyalität des Kunden zur Marke beeinflussen kann.⁴⁹ So betonte bereits Paul Hahnemann, dass der persönliche Verkauf eine große Bedeutung für den Automobilhersteller besitzt: „Die Hälfte einer Automobilfabrik liegt draußen im Vertrieb.“⁵⁰ Auch Ludwig Willisch, ehemaliger Leiter des Vertriebs von BMW Deutschland, wies mit der Aussage „car business is people business!“ auf die Bedeutung der persönlichen Kommunikation im Kundenkontakt hin.⁵¹ Nicht zuletzt verweist der in

⁴⁴ vgl. Mann 1995, S. 461ff; Bauer et al. 1998, S. 1000; Kitchen 1999, S. 18ff.; Chojnacki 2000, S. 57; Brachat 2004, S. 138; Joas/Kalmbach 2005, S. 13; Volk 2005, S. 125ff. Der BMW Group Vorstand Vertrieb und Marketing, Dr. Michael Ganal, betont daher, dass Menschen und Marken als zwei von vier Wachstumstreibern der BMW Group neben Modellen und Märkten fungieren, vgl. BMW Group 2006d, S. 3

⁴⁵ vgl. Interbrand 2001

⁴⁶ vgl. Interbrand 2002. Eine Untersuchung der Unternehmensberatung Gallup kommt zu dem Ergebnis, dass Mitarbeiter die wichtigsten Treiber der Markenloyalität von Kunden sind, vgl. Smith 2002, S. 97

⁴⁷ vgl. Puls GmbH 2005, S. 14

⁴⁸ vgl. Ernst et al. 1994, S. 67ff.

⁴⁹ vgl. Burmann 1991, S. 258; Brooksbank 1995, S. 61; Ahlert et al. 1996, S. 161; Liebl 2003, S. 272

⁵⁰ Hahnemann (BMW) zitiert nach Rosengarten/Stürmer 2004, S. 47

⁵¹ Willisch zitiert nach Meunzel 2005b, S. 26. Grauel (2004, S. 79) betont: „Der Autokauf wird zur Partnersuche.“

der Automobilhandelspraxis übliche Ausspruch: „50 Prozent des Verkaufserfolges macht ein gutes Produkt aus, der Rest bestimmt die Klasse des Verkäufers!“⁵² auf die Relevanz der persönlichen Kommunikation zwischen Verkäufer und Kunde in den Verkaufs- und Beratungsgesprächen.

Fred Hassan, CEO von Schering-Plough, sieht daher die Aufgabe von Unternehmen darin, „to differentiate the salesperson in the customer’s mind – like you differentiate brands.“⁵³ Des Weiteren betont *Hassan*, dass Verkäufer kein passives „Medium“ sind, sondern aktiv das Unternehmen nach aussen repräsentieren und damit einen hohen Einfluss auf die Wahrnehmung des Kunden durch ihre Fähigkeit besitzen, mit dem Kunden zu interagieren und enge Beziehungen zu ihm aufzubauen.⁵⁴ *Boone* umschreibt daher die hohe Relevanz für Unternehmen, die Mitarbeiter zu befähigen, in der täglichen Kommunikation mit dem Kunden die Marke zu repräsentieren: „While they put millions of dollars into marketing, most companies invest little to ensure that employees transform brand messages into reality in terms of the customer’s experience. It’s one thing to tell customers who you are and quite another to show them who you are. Employees have to be engaged to make the brand come alive.“⁵⁵

Dennoch haben viele Unternehmen die Bedeutung des Einflusses, welche die Mitarbeiter auf die Wahrnehmung der Marke bei den Kunden besitzt, noch nicht erkannt.⁵⁶ *Nyquist/Bitner/Booms* zeigen die mangelnde Berücksichtigung von kommunikativen Fähigkeiten von Mitarbeitern im Kundenkontakt in der Praxis deutlich auf: „Far less attention is paid to the communication and marketing skills needed to interest effectively with customers. For example, the employee handbook of a major restaurant chain instructs employees in great detail on exactly how to perform the technical requirements of the job, but with respect to the communication aspects, the only instruction is „be genuinely human“.⁵⁷

1.3. Wissenschaftliche Relevanz

In der marketingwissenschaftlichen Literatur wird seit langem propagiert, dass die massenmediale Kommunikation einen hohen Einfluss auf die Bekanntheit, das Image

⁵² vgl. Brachatt 2004, S. 138

⁵³ Hassan im Interview mit Stewart/Champion 2006, S. 93

⁵⁴ vgl. Hassan im Interview mit Stewart/Champion 2006, S. 93

⁵⁵ Boone 2000, S. 36

⁵⁶ vgl. Gold 2005, S. 13; Yi/La 2006, S. 223; vgl. dazu auch Sheaves/Barnes 1996, S. 218

⁵⁷ Nyquist et al. 1985, S. 196

und die Einstellung zur Marke besitzt.⁵⁸ Während der Einfluss der Bildung einer positiven Einstellung zur Marke durch massenmediale Kommunikation in der Marketingwissenschaft eine hohe Aufmerksamkeit genießt,⁵⁹ führt die wissenschaftliche Auseinandersetzung des Einflusses der persönlichen Kommunikation auf markenbezogene Erfolgsgrößen ein Schattendasein.⁶⁰ Die geringe Aufmerksamkeit, die der persönlichen Kommunikation zur Bildung einer positiven Markeneinstellung und einer hohen Markenloyalität zuteil wird, ist auf verschiedene Gründe zurückzuführen. Zum einen ist eine geringe Integriertheit der Erkenntnisse der persönlichen Kommunikation zu konstatieren. Zum anderen findet die persönliche Kommunikation eine geringe Berücksichtigung in der Markenführung.

1.3.1. Integriertheit der persönlichen Kommunikation

Der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeiter und Kunde findet bereits seit Beginn der 60er Jahre Berücksichtigung in der Marketingforschung. Trotz der hohen Bedeutung der persönlichen Kommunikation im Verkauf und in der Dienstleistungserstellung und -kommunikation, haben *Booms/Nyquist* bereits früh betont, dass der persönlichen Kommunikation in der Wissenschaft wenig Aufmerksamkeit zuteil wird: „While most people agree that effective communication provides the key to the delivery of services, little attention has been paid to that process.“⁶¹ Die Untersuchung kommunikativer Aspekte in der Face-to-Face-Interaktion zwischen Verkäufer und Kunde führt in der Wissenschaft und insbesondere in der Konsumentenverhaltensforschung ein Schattendasein.⁶² *Kuß* beschreibt die Defizite in der wissenschaftlichen Betrachtung der persönlichen Kommunikation als Bestandteil des persönlichen Verkaufs wie folgt: Obwohl der „persönliche Verkauf zumindest in weiten Bereichen der Wirtschaft eine bedeutendere Rolle spielt, als manches „klassische“ Marketing-Instrument, wie z.B. die Werbung einnimmt, liegen weniger theoretische und empirische Studien zum persönlichen Verkauf als zur Werbewirkung vor.“⁶³

⁵⁸ vgl. u.a. Grace/O`Cass 2003, S. 1

⁵⁹ vgl. Simoes et al. 2005, S. 156

⁶⁰ vgl. u.a. Capon et al. 1977, S. 323; Williams/Spiro 1985, S. 434; Albers 1989, S. 19. Insbesondere Verkäufer-Kunden-Interaktionen haben einen hohen Einfluss auf das zukünftige Kaufverhalten von Kunden, vgl. Grönroos 1990, S. 4

⁶¹ Booms/Nyquist 1981, S. 174; dazu auch Hulbert/Capon 1972, S. 27, 29; Notarantonio/Cohen 1990, S. 172; Küpers 1999, S. 98; Susskind et al. 2003, S. 179

⁶² vgl. Martin/Pranter 1989, S. 9; Williams et al. 1990, S. 29; Nerdinger 2001, S. 16; Albers/Söhnchen 2005, S. 195; Gehrer 2005, S. 8; Silberer/Mau 2005, S. 337

⁶³ Kuß 1991, S. 107, vgl. dazu auch Albers/Söhnchen 2005, S. 195. Pennington (deutsche Übersetzung 1976, S. 303) diagnostizierte bereits 1966 eine wissenschaftliche Vernachlässigung des persönlichen Verkaufs.

Vor dem Hintergrund ihrer hohen Bedeutung ist es verwunderlich, warum der persönlichen Kommunikation in Verkäufer-Kunden-Interaktionen bisher sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde.⁶⁴ Die Ursachen hierfür sind vielfältig.

Ein möglicher Grund dafür ist darin zu sehen, dass in der Marketingwissenschaft kein konzeptionelles Modell vorliegt, welches die kommunikativen Aspekte der Interaktion integriert. Die meisten Konzepte, die die Mitarbeiter-Kunden-Interaktion behandeln, beschreiben die Interaktion in einer generellen Art und Weise.⁶⁵ Ferner ist die Forschung zur persönlichen Kommunikation innerhalb der Marketingforschung im Allgemeinen und im persönlichen Verkauf im Speziellen wenig verbunden.⁶⁶ Erkenntnisse aus den wissenschaftlichen Nachbarwissenschaften wie z.B. der Soziologie, der Psychologie und der Sozialpsychologie, die die persönliche Kommunikation als Erkenntnisobjekt beinhalten, wurden bisher in geringem Maße für Fragestellungen der persönlichen Kommunikation innerhalb des persönlichen Verkaufs herangezogen.⁶⁷ Die Forschungsgebiete der Psychologie, der Sozialpsychologie, der Organisationspsychologie, der Kommunikationswissenschaften, der Betriebswirtschaftslehre, der Managementlehre und des Marketing befassen explizit oder implizit mit der persönlichen Kommunikation und betonen je nach Untersuchungszweck unterschiedliche Dimensionen und Ausprägungen der persönlichen Kommunikation.⁶⁸ *Ford/Etienne* heben in diesem Zusammenhang hervor, dass „research on customer service encounters has been disjointed, scattered throughout the journals of a variety of disciplines - retailing, marketing, psychology, management, sociology and communication.“⁶⁹ Jedes Forschungsgebiet bringt eine Vielzahl von Konzepten und Theorien hervor, die in sich wenig integ-

Trotz der hohen Bedeutung des persönlichen Verkaufs in der Unternehmenspraxis, wird der persönliche Verkauf in der betriebswirtschaftlichen Literatur im Allgemeinen und in der Marketingliteratur im Speziellen nur am Rande betrachtet, vgl. Ohletz 1978, S. 87; Walker et al. 1977, S. 156; Ingram 2004, S. 18. Albers/Söhnchen (2005, S. 195) sehen einen Grund in dem geringen Forschungsstand darin begründet, dass der persönliche Verkauf oft negativ assoziiert wird.

⁶⁴ vgl. dazu auch Suján 1988, S. 372; Hämmerle/Möbius 2002, S. 137; Kuß/Schuchert-Güler 2004, S. 186; Kuß/Tomczak 2004a, S. 113. Grundlegende Marketing-Lehrbücher beinhalten im Allgemeinen ein kurzes Kapitel zum persönlichen Verkauf. Wissenschaftliche Monographien, die die verbale und nonverbale Kommunikation im persönlichen Verkauf in den Vordergrund der Betrachtung stellen, existieren kaum. Zu nennen wären hier u.a. Kaufmann 1967, Lippold 1971, Rohrer 1976, Hinze 1980, Schwab 1982, Velte 1989, Kramer 1983 und Anderson/Dubinsky 2004.

⁶⁵ vgl. Williams et al. 1990, S. 29; Lynch/de Chernatony 2003, S. 9

⁶⁶ vgl. Hansen/Schulze 1990, S. 4

⁶⁷ vgl. Hansen/Schulze 1990, S. 5; Cronin 1994, S. 69

⁶⁸ vgl. dazu Bruhn 2005c, S. 400

⁶⁹ Ford/Etienne 1994, S. 414

riert sind und geringen Konsens schaffen.⁷⁰ Auch *Müller* führt passend aus: „Die mit Verkäufer-Käufer-Beziehungen beschäftigten Wissenschaften koordinieren und integrieren ihre Ergebnisse zu wenig: Dies trifft im gegebenen Kontext vor allem für die Zusammenarbeit zwischen Marktpsychologie, Marktsoziologie und betrieblicher Marketinglehre zu.“⁷¹ Die Berücksichtigung der interpersonellen bzw. persönlichen Kommunikation für den Aufbau von Beziehungen wird in der Sozialpsychologie betrachtet und findet in der Marketingliteratur bisher geringe Berücksichtigung.⁷² Die Marketingwissenschaft greift bei der Auseinandersetzung mit kommunikationstheoretischen Fragestellungen auf theoretische Modellkonzepte aus der Psychologie und Sozialpsychologie zurück, die vielfach differierenden Forschungstraditionen entstammen und wissenschaftstheoretisch unterschiedlich verwurzelt sind. In der marketingtheoretischen Literatur ist jedoch von *Weinhold* betont worden, dass der Markt als „sozialer Raum“ oder „soziales Feld“ zu verstehen ist und demnach auch soziologische Fragestellungen und Erkenntnisse zu berücksichtigen hat.⁷³

Sujan erachtet es daher als notwendig, die Erkenntnisse aus der Erforschung des Verhaltens von Verkäufern, Verkäufer-Kunden-Interaktionen und der Erforschung von Kundenreaktionen auf das Verhalten von Verkäufern zu einer Theorie zu integrieren, die den Einfluss von Verkäufern auf den Kaufentscheidungsprozess von Kunden nachweist.⁷⁴ Hierzu bedarf einer forschungsgebietübergreifenden Berücksichtigung der Erkenntnisse (vgl. Abbildung 1).

⁷⁰ vgl. Craig 1999, S. 120; vgl. dazu auch Littlejohn/Foss 2005

⁷¹ Müller 1983, S. 627

⁷² vgl. Barnes/Howlett 1998, S. 16. Einen der Gründe sehen Varey/Ballantyne (2005, S. 20) darin, dass das traditionelle Marketing die Bedeutung der Verkäufer-Kunden-Interaktion unterbewertet, weil sie zu einer beidseitigen Werterstellung beiträgt, die nicht komplett durch das Unternehmen gesteuert werden kann. Schenk (1995, S. 31) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass sich bspw. das Handelsmarketing bisher durch „waren- und institutionsbezogenes Denken (...) und nicht durch menschenbezogenes Denken“ auszeichnet.

⁷³ vgl. Weinhold 1999

⁷⁴ vgl. Sujan 1988, S. 372