

**Titel der Arbeit**

A Dark Side of Customer Orientation: The Impact of Customer Orientation on Price Negotiations

**Management Summary: Kurzfassung der Arbeit (max. 500 Wörter)**

Im Einzelhandel steht Kundenorientierung häufig an erster Stelle, wenn es um die Priorisierung von Unternehmenszielen geht. Seit einer Meta-Analyse von Franke und Park (2006) besteht jedoch Zweifel am finanziellen Mehrwert kundenorientierter Verkaufsstrategien. Bei einem Blick auf die möglichen Ursachen rückt eine Determinante in den Mittelpunkt, die von grundlegender Bedeutung ist: der Preis.

Dieser wird im Kontext der Kundenorientierung in der Regel als feststehende Größe angesehen. Vor allem im persönlichen Verkauf entpuppt sich der Preis aber als Teil der Verhandlungsmasse, manifestiert z.B. in Rabattforderungen des Kunden. Wie sich Kundenorientierung auf diesen verhandelten Preis auswirkt, wurde jedoch noch nicht untersucht. Dies ist durchaus überraschend, zumal der verhandelte Preis von fundamentaler Bedeutung für das Zustandekommen eines Verkaufs ist und die Werthaltigkeit des Geschäfts bedingt. Außerdem sind Preisverhandlungen oftmals ein fester Bestandteil des (Einzel-)Handels und kommen entsprechend häufig vor. Eine im Zuge der Abschlussarbeit durchgeführte Managerbefragung ergab, dass Praktiker mehrheitlich der Meinung sind, Kundenorientierung könnte sich positiv auf das Verhindern von Preisnachlässen auswirken. Dies gaben 56,3% der 144 befragten deutschen und 69,0% der 100 befragten amerikanischen Manager verschiedener B2C-Industrien zu Protokoll.

Die vorliegende Studie ist die erste empirische Untersuchung der Rolle der Kundenorientierung in Preisverhandlungen zwischen Verkäufer und Kunden. Dadurch konnte ich in einem ersten Schritt belegen, dass Kundenorientierung entgegen der allgemeinen Meinung zu steigenden Preisnachlässen führt: Ein kundenorientierter Verkäufer gewährt im Durchschnitt 2,46% mehr Nachlass als ein nicht-kundenorientierter Verkäufer.

Dies führe ich verkäuferseitig auf eine bereitwilligere Rabattgewährung durch kundenorientierte Verkäufer zurück und kundenseitig darauf, dass Kunden höhere Rabattforderungen gegenüber kundenorientierten Verkaufsberatern formulieren. Die nachteilige Wirkung von Kundenorientierung auf gewährte Rabatte ist überdies besonders ausgeprägt, wenn Verkäufer eine geringe Empathie haben und wenn Kunden hart verhandeln.

In einem zweiten Schritt schlüssele ich den Effekt von Kundenorientierung auf die Nachlassforderungen der Kunden auf. Dies ermöglicht ein tieferes Verständnis für die Mechanismen, die zu höher gewährten Nachlässen führen. Das Verhandlungspotenzial und die Dankbarkeit, jeweils in der durch den Kunden empfundenen Ausprägung, offenbaren sich dabei als zentrale Mediatoren des direkten Effekts. Während die Dankbarkeit des Kunden die Nachlassforderung generell reduziert, erhöht das empfundene Verhandlungspotenzial den geforderten Nachlass, wenn eine soziale Denkart des Kunden vorherrscht. Damit zeigt die Studie die Kundenwahrnehmung der Kaufsituation als zentralen Kontingenzfaktor auf (vgl. Heyman and Ariely 2004).

Ich belege meine Aussagen unter Verwendung von zwei Studien. Erstens, unter Verwendung einer Mehrebenenanalyse mit 119 Vertriebsmitarbeitern und 301 Kunden in einem realen Automobileinzelhandel-Kontext. Zweitens, mithilfe eines Szenario-Experiments mit 123 Teilnehmern.

Die Studie liefert detaillierte Einblicke für Verkäufer und Manager, wie man den Erfolg von Kundenverhandlungen steigern kann: Verkäufer sollten Kundenorientierung bewusst einsetzen und auf die angestrebten Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit) beschränken, der kundenseitigen Durchsetzung von Rabatten entgegensteuern, z.B. durch Empathie, und in Preisverhandlungen eher Marktaustausch-Charakteristika einer Kaufsituation hervorheben. Manager sollten ergänzend die Verkäufer in ihren empathischen Fähigkeiten bestärken, z.B. durch Schulungen, ein verhaltensgesteuertes Kontrollsystem einführen, z.B. in Form von Rabattlimitierungen, und beachten, dass Kundenorientierung auch eine „dunkle Seite“ haben kann.

**Stellungnahme zu den folgenden bewertungsrelevanten Aspekten der Arbeit**

**1. Relevanz für den Handel: Ist das Thema bereits im Handel erforscht worden? Welche neuen Erkenntnisse für den Handel hält die Arbeit bereit? (max. 200 Wörter)**

Die zwei hauptsächlich adressierten Themenbereiche sind von höchster Handelsrelevanz. Erstens, Kundenorientierung wird oftmals als eine Art Allheilmittel angesehen und ist daher im Handel weit verbreitet. Zweitens, Preisverhandlungen sind ein fester Bestandteil des (Einzel-)Handels, kommen entsprechend häufig vor und sind demzufolge von hoher finanzieller Bedeutung. Die existierende Forschung hat sich jedoch bislang nicht mit der Wirkung von Kundenorientierung auf Preisverhandlungen befasst. Daher ist die vorliegende Studie die erste empirische Untersuchung zu diesem Thema. Im Gegensatz zu einem Großteil bisheriger Arbeiten erfolgte dies in Studie 1 in einem realen Praxiskontext. Dadurch konnte ich praxisnah die Erkenntnis erarbeiten, dass Kundenorientierung entgegen der vorherrschenden Meinung die durchschnittlich gewährten Rabatte erhöht: Ein kundenorientierter Verkäufer gewährt im Durchschnitt 2,46% mehr Nachlass als ein nicht-kundenorientierter Verkäufer. Übertragen auf den Automobilkontext unserer ersten Studie, in dem ein Wagen einen durchschnittlichen Verkaufspreis von 27.960€ hatte, bedeutet dies, dass rund 700€ mehr Rabatt gewährt werden. Dieser Effekt wird durch Verkäufer mit geringen empathischen Fähigkeiten und hart verhandelnde Kunden verstärkt, ebenso wie durch eine soziale Denkweise des Kunden. Indem ich mithilfe der Mediatoren Verhandlungspotenzial und Dankbarkeit den direkten Effekt der Kundenorientierung auf die Nachlassforderung des Kunden aufschlüsselte, gelingt zudem ein tieferes Verständnis für die Mechanismen, die zu höher gewährten Nachlässen führen.

**2. Umsetzbarkeit im Handel: Wo liegt der Anwendungsnutzen für den Handel? (max. 200 Wörter)**

In einem ersten Schritt sollten sich Manager und Verkäufer verhandlungsintensiver Handelsbereiche drei Erkenntnisse der Studie bewusst machen: Erstens, kundenorientierte Vertriebsmitarbeiter gewähren höhere Rabatte. Zweitens, Kunden sind in der Lage, das kundenorientierte Verhalten des Verkäufers auszunutzen. Drittens, ein Kunde nimmt das bei kundenorientierten Verkäufern als höher wahrgenommene Verhandlungspotenzial zum Anlass, höhere Nachlassforderungen zu stellen, wenn eine soziale Normen-Denkart des Kunden vorherrscht. Auf Basis der Sensibilisierung für diese Erkenntnisse sollten in einem zweiten Schritt mögliche Gegenmaßnahmen entwickelt und ergriffen werden. Verkäufer könnten dies beispielsweise in drei Punkten: Erstens, Verkäufer sollten Kundenorientierung bewusst einsetzen und auf die angestrebten Ziele (z.B. Kundenzufriedenheit) beschränken. Zweitens, Verkäufer sollten der kundenseitigen Durchsetzung von Rabatten entgegensteuern, z.B. durch Empathie. Drittens, Verkäufer sollten in Preisverhandlungen eher Marktaustausch-Charakteristika einer Kaufsituation hervorheben. Manager können ergänzend auf drei Ebenen eingreifen: Erstens, Verkäufer sollten in ihren empathischen Fähigkeiten bestärkt werden, z.B. durch Schulungen. Zweitens, die Studienergebnisse plädieren für ein verhaltensgesteuertes Kontrollsystem, z.B. in Form von Rabatlimitierungen. Drittens, Manager sollten akzeptieren, dass Kundenorientierung auch eine „dunkle Seite“ haben kann: Der potenzielle (Mehr-)Nutzen von Kundenorientierung sollte den Kosten gegenübergestellt werden – auch preisliche.

### 3. Innovationskraft der Idee (max. 200 Wörter)

Im Folgenden möchte ich fünf Punkte anführen, um die Innovationskraft der Idee meiner Abschlussarbeit zu belegen:

Erstens, die vorliegende Arbeit schließt eine bedeutungsvolle Forschungslücke, indem erstmals die Konsequenzen von Kundenorientierung in B2C-Preisverhandlungen untersucht werden. Es zeigt sich, dass eine höhere Kundenorientierung des Verkäufers im Durchschnitt zu höher gewährten Nachlässen führt.

Zweitens, im Gegensatz zu einem Großteil bisheriger Studien habe ich Verhandlungen in einem realen Praxisrahmen untersucht. Damit bin ich dem Ruf gefolgt, Forschungen im Feld durchzuführen (siehe z.B. Li, Tost, and Wade-Benzoni 2007).

Drittens, methodisch bediente ich mich in meiner zweiten Studie eines Primingmechanismus'. Es gelang mir, eine grundsätzliche Markt- bzw. soziale Denkart zu erzeugen, in dem die Teilnehmer dachten und handelten und konkretisierte eine Pionierarbeit von Heyman und Ariely (2004).

Viertens, meine Studie führt das Konstrukt Verhandlungspotenzial ein. Dieses spiegelt wider, als wie hoch die Bereitschaft des Gegenübers empfunden wird, sich auf eine Verhandlung einzulassen. Meine Messungen erwiesen sich als überaus reliabel ( $\alpha = .94$ , AVE = .84).

Fünftens, Manager und Verkäufer sind auf der Grundlage meiner Ergebnisse besser in der Lage, Preisverhandlungen erfolgreicher zu gestalten. Damit trägt die vorliegende Arbeit potenziell dazu bei, den individuellen und unternehmerischen Erfolg zu erhöhen.

### 4. Angewandte wissenschaftliche Methode (max. 100 Wörter)

Die Abschlussarbeit verwendet Methoden, die dem neusten Forschungsstand entsprechen. Neben einer Managerbefragung von 244 Managern erhob ich dyadische Daten von Verkaufsberatern und Kunden im Automobileinzelhandel (Studie 1). Diese verhalfen zu einem Mehreben-Strukturgleichungsmodell mit 301 Verkäufer-Kunden-Interaktionen. Neben dem Effekt von Kundenorientierung auf Rabatte berechnete ich zwei Moderationen.

Für Studie 2 erarbeitete ich ein Szenario-Experiment (123 Teilnehmer). Das 2 (Kundenorientierung: hoch vs. niedrig) X 2 (Kunden-Denkweise: soziale Normen vs. Marktnormen) Between-Subjects-Design zeichnet sich durch eine Manipulation und einen Priming-Mechanismus aus. Ich berechnete eine moderierte Regression und ein moderiertes Strukturgleichungsmodell mit zwei Mediationspfaden.