

Was bestimmt die Leistung im Verkauf?

Eine Meta-Analyse von 268 Studien markierte vier von 18 Kategorien als signifikant mit der Verkaufsleistung verbunden. Eine Rangfolge, kein Ursachenbeleg.

Autor	Veröffentlicht	Lesezeit	Wörter
Sinan Isoglu, MBA (Quantic) Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand	18. Oktober 2026	17 Min.	3.505

Management Summary Die Leistung im Verkauf ist, was ein einzelner Verkäufer tut und erreicht, gemessen am Beitrag zu den Zielen des Unternehmens, und das Maß verändert, was sie zu bestimmen scheint. Der Leitfaden berichtet die Meta-Analyse von Verbeke, Dietz und Verwaal über 268 Studien von 1982 bis 2008: Von 18 Kategorien von Einflussfaktoren waren vier als signifikant markiert (verkaufsbezogenes Wissen, Anpassungsfähigkeit, kognitive Fähigkeiten und, negativ, Rollenunklarheit), und mehrere Zusammenhänge änderten sich mit dem Leistungsmaß. Er erklärt, warum eine Rangfolge von Korrelationen kein belegter Hebel ist, worauf die Vermutung vom Verkäufer als Wissensvermittler beruht und welche Nutzungen von Vertriebstechnologie bei Hunter und Perreault mit welcher Leistung einhergingen. Die Quellen sind eine Meta-Analyse korrelativer Studien und eine Befragung in einem Unternehmen.

Inhalt	§ 1	Was zählt als Leistung im Verkauf?	3
	§ 2	Warum widersprechen sich Verkaufszahlen, Vorgesetztenurteile und Selbsteinschätzungen?	4
	§ 3	Welche Einflussfaktoren liegen vorn, welche hinten?	5
	Abbildung 1	Mittlere Korrelation von 18 Kategorien mit der Verkaufsleistung	7
	§ 4	Ist ein Einflussfaktor an der Spitze ein Hebel für die Führung?	8
	§ 5	Sind Verkäufer zu Wissensvermittlern geworden?	10
	§ 6	Welche Nutzungen von Vertriebstechnologie gehen mit besserer Leistung einher?	11
	§ 7	Was sollte ein Team festhalten, bevor es auf einen Einflussfaktor setzt?	13

Abbildung 2	Ein Blatt für einen Einflussfaktor	13
§ 8	Welche Fragen lassen die beiden Quellen offen?	14
	Referenzen	16

Was zählt als Leistung im Verkauf?

§ 1 von 8

Zuerst das Verhalten, und Ergebnisse als ein Teil davon. Hunter und Perreault (2007)¹ definieren Verkaufsleistung im Anschluss an ein Lehrbuch zum Vertriebsmanagement von Johnston und Marshall als Verhalten, das nach seinem Beitrag zu den Zielen der Organisation bewertet wird („behavior evaluated in terms of its contribution to the goals of the organization“). Eine Mengengröße wie verkaufte Stückzahlen oder Umsatz kann ein wichtiger Aspekt dieses Verhaltens sein, und die Autoren warnen, dass ein solches quantitatives Ergebnismaß im beziehungsorientierten Verkauf genau das falsche Maß sein kann („can also be precisely the wrong measure in a relational selling context“).

¹ Hunter, G. K., & Perreault, W. D., Jr. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.

Verbeke et al. (2011)² definieren den Begriff nicht selbst, sondern übernehmen, was die einbezogenen Studien gemessen haben. Ihre Meta-Analyse nimmt Studien über einzelne Verkäufer auf und schließt solche aus, die Leistung auf einer anderen Ebene erfassten, etwa der des Unternehmens („Most of these (65 studies) measured performance on levels other than the individual salesperson (e.g., organizational).“). Die verbleibenden Studien messen Leistung über das Urteil einer Führungskraft, die Selbsteinschätzung des Verkäufers oder ein objektives Leistungsmaß wie Verkaufsdaten, mit einer Frage oder mehreren, als Ergebnis oder als Verhalten, als klassisches Verkaufsergebnis oder als Qualität der Kundenbeziehung. Die Autoren räumen ein, dass die Verkaufsforschung diese Unterschiede meist übergangen hat („sales scholars have generally been insensitive to such differentiations“), und lassen offen, was Verkaufsleistung heute ausmacht („what constitutes sales performance in today’s economy?“).

² Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428.

In diesem Leitfaden heißt Leistung im Verkauf: was ein einzelner Verkäufer tut und erreicht, beurteilt nach dem Beitrag zu den Zielen des verkaufenden Unternehmens, und immer zusammen mit ihrem Maß angegeben, also wessen Urteil es ist (Verkaufsdaten, Führungskraft oder Verkäufer selbst) und was gezählt wird (Ergebnisse, Verhalten oder Beziehungsqualität). Gemeint ist die Leistung einer Person, nicht die eines Vertriebsteams oder eines

Unternehmens, die die Meta-Analyse ausgeklammert hat. Sie ist auch nicht dasselbe wie der Umsatz eines Gebiets, der vom Potenzial des Gebiets und seiner Kunden ebenso abhängt wie von der Person, die es bearbeitet.

Warum widersprechen sich Verkaufszahlen, Vorgesetztenurteile und Selbsteinschätzungen?

§ 2 von 8

Weil jedes Maß einen anderen Teil der Arbeit sieht. Verbeke et al.² halten fest, dass subjektive und objektive Leistungsmaße sich in mehreren Meta-Analysen als nicht austauschbar erwiesen haben („subjective and objective measures of job performance have been found non-exchangeable in multiple meta-analyses“), und schreiben unter Verweis auf eine Meta-Analyse von Rich und Kollegen aus dem Jahr 1999, dass der Großteil der Unterschiede in den Urteilen von Führungskräften auf anderes als die objektive Verkaufsproduktivität zurückgeht („a vast majority of the variants in managerial reports on sales performance are explained by factors other than objective sales productivity“). Vorgesetztenurteile können Aspekte wie freiwilligen Einsatz über die eigene Rolle hinaus einschließen, die sich in objektiven Verkaufszahlen nicht zeigen („may incorporate job relevant aspects not reflected in objective sales performance such as organizational citizenship behaviors“), und bei Selbsteinschätzungen kann der Zusammenhang wegen Common Method Bias höher ausfallen („the strength of the association may be higher due to common method bias“).

In ihren Daten veränderte das Maß, was die Leistung vorhersagte. Stammte die Leistung aus objektiven Daten, sagte die Zielorientierung sie stärker vorher als bei Vorgesetztenurteilen, das externe Umfeld und die Führung durch Vorgesetzte dagegen schwächer. Schätzten sich die Verkäufer selbst ein, wurden Persönlichkeitsmerkmale und die Führung durch Vorgesetzte zu stärkeren Prädiktoren, was nach den Autoren möglicherweise auf einen Halo-Effekt hindeutet („which possibly suggests a halo effect“). Identität, verkaufsbezogenes Wissen und Zielorientierung verhielten sich umgekehrt: Ihr Zusammenhang mit der Leistung war stärker, wenn Führungskräfte urteilten („have stronger relationships with sales performance when performance data are based on managerial reports“), und die Autoren vermuten, dass Führungskräfte Verkäufer mit stärkerem Selbstbild und mehr Markteinsicht für wirksamer halten („appraise salespeople as more effective when salespeople have a stronger sense of self, possess more marketing insight“). Auch der Zusammenhang zwischen

Rollenunklarheit und Leistung hing davon ab, wie Leistung gemessen wurde.

Hunter und Perreault (2007)¹ nennen einen weiteren Grund, warum Verkaufszahlen nicht einfach objektiv sind: Gebiete und Kunden unterscheiden sich im Potenzial, unabhängig vom Einsatz des zuständigen Verkäufers („there are differences in territory and account potential unrelated to the efforts of the current sales representative“). Quoten können einen Teil davon ausgleichen, sind aber selbst unvollkommen („Although quotas can be used to adjust quantitative measures and make them more objective, they are also imperfect.“), und das untersuchte Unternehmen verzichtete aus diesem Grund auf sie. Die eigene Studie der Autoren stützte sich auf Selbsteinschätzungen: Die Verkäufer sollten ihre Leistung im Vergleich zum durchschnittlichen Verkäufer in ähnlichen Verkaufssituationen einstufen („rate how well you have performed relative to the average salesperson in similar selling situations“), weil das Management keine Verkaufszahlen einzelner Kunden herausgab und den Forschern keinen Kontakt zu Kunden erlaubte. Der Beitrag zum Verkaufsgebiet behandelt Potenzial und Arbeitslast als Teil der Gebietszuordnung selbst.

Welche Einflussfaktoren liegen vorn, welche hinten?

§ 3 von 8

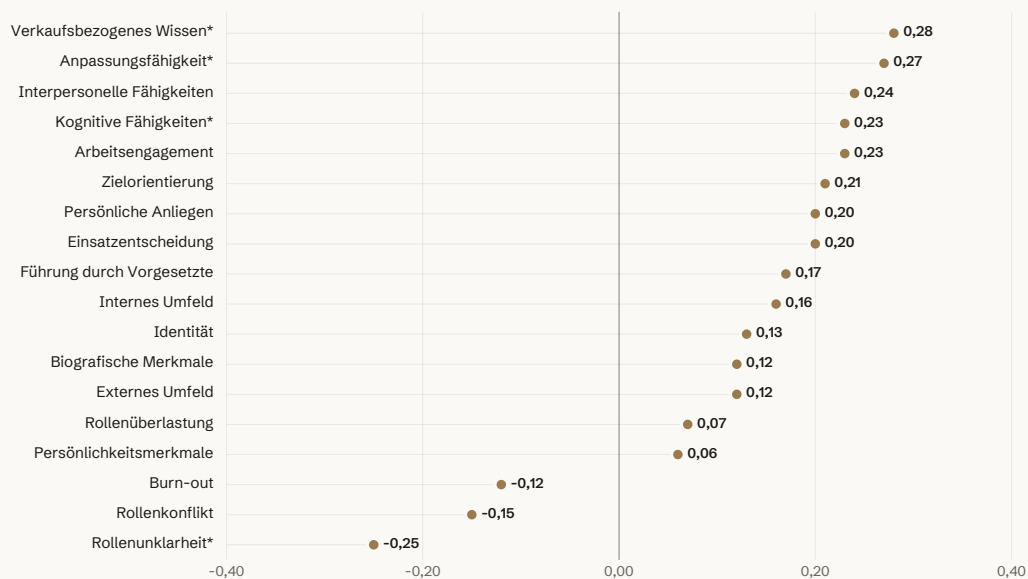
Verbeke et al. (2011)² werteten Studien aus den Jahren 1982 bis 2008 aus, also aus der Zeit nach der Meta-Analyse, die Churchill und Kollegen 1985 veröffentlicht hatten und die die Forschung von 1918 bis 1982 abdeckte („covered the field of sales performance research from 1918 to 1982“). Von 389 gefundenen Studien behielten sie 268 mit 292 Stichproben aus 79.747 Verkäufern in 4.317 Organisationen („reported 292 samples, representing 79,747 salespeople from 4,317 organizations“) und ordneten 2.105 Korrelationen 18 Kategorien von Einflussfaktoren unter sechs Oberbegriffen zu: Rollenwahrnehmung, Begabung, Fertigkeiten, Motivation, persönliche Merkmale sowie organisatorische und Umfeldfaktoren. Die hier verwendeten Mittelwerte aus Tabelle 2 des Aufsatzes sind Korrelationen zwischen einer Kategorie und der Leistung, bereinigt um die Reliabilität beider Maße und gewichtet nach der Größe jeder Stichprobe.

Vier Kategorien ragten heraus: Für vier von 18 fanden die Autoren signifikante Zusammenhänge mit der Leistung („For 4 out of 18 determinants, our bivariate data indicates significant antecedent-sales performance associations“). Es sind verkaufsbezogenes Wissen (0,28), Anpassungsfähigkeit im Verkauf (0,27), Rollenunklarheit (–0,25) und

kognitive Fähigkeiten (0,23). Zwei der vier verfehlen einen zweiseitigen Test auf dem Niveau von 0,05 knapp, wie die Anmerkung unter Abbildung 1 erläutert. Am schwächsten waren Persönlichkeitsmerkmale wie Extraversion (0,06), Rollenüberlastung (0,07), biografische Merkmale wie Alter und Verkaufserfahrung (0,12), das externe Umfeld (0,12) und Burn-out (-0,12). Interpersonelle Fähigkeiten (0,24) und Arbeitsengagement (0,23) lagen im Mittel etwa gleichauf mit den vier, sind in der Tabelle aber nicht als signifikant markiert. Abbildung 1 zeigt alle 18.

Abbildung 1 Mittlere Korrelation von 18 Kategorien mit der Verkaufsleistung

Verkaufsbezogenes Wissen, Anpassungsfähigkeit, kognitive Fähigkeiten und, negativ, Rollenunklarheit waren als signifikant markiert. Mehrere nicht markierte Faktoren liegen fast gleichauf.



Die Werte sind mittlere Korrelationen mit der Verkaufsleistung, um Reliabilität bereinigt und nach Stichprobengröße gewichtet. Die 95-Prozent-Konfidenzintervalle in Tabelle 2 sind breit: von $-0,01$ bis $0,67$ für verkaufsbezogenes Wissen, von $0,00$ bis $0,59$ für die Anpassungsfähigkeit und von $-0,57$ bis $-0,01$ für Rollenunklarheit. Die z-Werte der ersten beiden ($1,92$ und $1,95$) liegen unter den $1,96$, die ein zweiseitiger Test auf dem Niveau von $0,05$ verlangt; ihre Sternchen entsprechen also einem einseitigen Test, den der Aufsatz nicht nennt. Die kognitiven Fähigkeiten beruhen auf 12 Einzeleffekten, die übrigen Kategorien auf 22 bis 255.

Quelle Verbeke et al. (2011), S. 415, Tabelle 2, um Reliabilität bereinigtes, nach Stichprobe gewichtetes mittleres r : 268 Studien von 1982 bis 2008, 2.043 Einzeleffekte; ein Sternchen markiert die vier in Tabelle 2 bei $p < 0,05$ signifikanten Werte. Kein experimenteller Effekt, nicht um die übrigen Faktoren bereinigt, kein Anteil erklärter Varianz.

Tabelle 1 des Aufsatzes definiert die führenden Kategorien. Verkaufsbezogenes Wissen ist die Tiefe und Breite des Wissens, das Verkäufer brauchen, um Verkaufssituationen einzuschätzen, Interessenten einzuordnen und passende Verkaufsstrategien zu wählen („The depth and width of the knowledge base that salespeople need to size up sales situations, classify prospects, and select appropriate sales strategies for clients“); es umfasst Wissen über Produkte und über Kunden. Anpassungsfähigkeit ist die Veränderung des Verkaufsverhaltens während eines Kundengesprächs oder von

einem Gespräch zum nächsten, gestützt auf das, was der Verkäufer über die Verkaufssituation wahrnimmt („The altering of sales behaviors during a customer interaction or across customer interactions based on perceived information about the nature of the selling situation“). Rollenunklarheit ist der empfundene Mangel an Information, um die Arbeit angemessen zu erledigen, und die Unsicherheit über die Erwartungen der Rollenpartner („Perceived lack of information to perform the job adequately and uncertainty about the expectations of different role set members“); ihr negativer Mittelwert heißt, dass Verkäufer mit mehr Rollenunklarheit im Schnitt eine geringere Leistung zeigten. Kognitive Fähigkeiten umfassen die allgemeine geistige Leistungsfähigkeit sowie sprachliche und rechnerische Fähigkeiten.

Ist ein Einflussfaktor an der Spitze ein Hebel für die Führung? § 4 von 8

Nicht nach dieser Evidenz. Jede Zahl ist eine mittlere Korrelation über Studien hinweg: Sie zeigt, wie eng ein Einflussfaktor und die Leistung zusammenhängen, nicht, dass eine Veränderung des Faktors die Leistung verändert. Die Autoren sind hier weniger vorsichtig: Sie nennen ihre gepoolte Regression ein kausales Modell („multivariate causal model“), empfehlen aber zum Schluss, die Frage nach dem Wissensvermittler künftig aus einer internationalen, experimentellen und teambezogenen Perspektive zu untersuchen („an international, experimental and team perspective“). Selbst der größte Mittelwert ist bescheiden: Nach der Rechnung dieses Leitfadens teilen zwei Größen mit einer Korrelation von 0,28 etwa 8 Prozent ihrer Varianz. Die Mittelwerte sind zudem unsicher und uneinheitlich. Die unter Abbildung 1 genannten Intervalle sind breit, die Autoren fanden in allen 18 Kategorien eine signifikante Streuung der Effektgrößen („significant variability across effect sizes exists for all 18 sub-categories“), und die Kategorie der kognitiven Fähigkeiten ist mit nur 12 Korrelationen die kleinste („it is the smallest sub-category with only 12 correlations“).

Die Autoren rechneten außerdem eine Regression auf einer gepoolten Korrelationsmatrix, beschränkt auf Zusammenhänge, für die mindestens drei Interkorrelationen berichtet waren. Fünf Einflussfaktoren erfüllten das, die vier genannten und das Arbeitsengagement (0,23); alle fünf waren signifikant, das Modell erklärt 32 Prozent der Varianz der Leistung („the model predicts 32% of the variance in sales performance“), und die Autoren schließen, dass die fünf einen eigenständigen Vorhersagebeitrag leisten („have an independent predictive effect on sales performance“). Dieser Leitfaden konnte das Modell nicht mit Tabelle 3 desselben Aufsatzes in Einklang

bringen. Die fünf Koeffizienten in Tabelle 4 stimmen auf zwei Dezimalstellen mit den Mittelwerten aus Tabelle 2 überein, das als bereinigt ausgewiesene R^2 von 0,320 entspricht der unbereinigten Summe ihrer Quadrate, und der größte Varianzinflationsfaktor beträgt 1,008: Alle drei Werte liefert eine Regression, wenn die Einflussfaktoren unkorreliert sind. Tabelle 3 weist jedoch eine Korrelation von 0,41 zwischen den kognitiven Fähigkeiten und jeweils der Anpassungsfähigkeit und dem verkaufsbezogenen Wissen aus. Bei einer Korrelation von 0,41 zwischen zwei der Faktoren kann keine Regression auf dieser Matrix einen größten Varianzinflationsfaktor unter 1,20 liefern; auf Tabelle 3 gerechnet erklären dieselben fünf Faktoren etwa 17 Prozent der Varianz, nicht 32. Deshalb ordnet dieser Leitfaden die Einflussfaktoren nach den Mittelwerten aus Tabelle 2 und liest sie nicht als voneinander unabhängige Effekte.

Die Autoren ziehen durchaus Folgerungen für die Praxis, und diese sind als ihre Überlegungen zu lesen. Ihre Grundbotschaft an Führungskräfte („basic message for managers“) lautet, dass verkaufsbezogenes Wissen trainierbar ist, etwa indem Verkäufer lernen, nach den Bedürfnissen der Kunden zu fragen; und weil kognitive Fähigkeit ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal sei, würden Unternehmen wohl Verkäufer mit hohen kognitiven Fähigkeiten einstellen („Since cognitive ability is a stable personality trait, the managerial implication is that firms will most likely hire salespeople high on cognitive abilities.“). Solche Fähigkeiten sollten aber durch andere ergänzt werden, vor allem durch soziale („should be complemented by other abilities, especially social skills“). Weder Training noch Einstellung hat die Meta-Analyse geprüft. Sie zeigt aber, wo die Zusammenhänge hielten: Die Anpassungsfähigkeit war unter fast allen moderierenden Bedingungen stabil („stable across nearly all moderating conditions“).

Sind Verkäufer zu Wissensvermittlern geworden?

§ 5 von 8

Der Untertitel des Aufsatzes stellt diese Frage, und seine Antwort ist eine Vermutung. Churchill und Kollegen hatten sechs grobe Kategorien nach ihrer Vorhersagekraft geordnet: Rollenwahrnehmung, Fertigkeiten, Begabung, Motivation, persönliche Merkmale sowie organisatorische und Umfeldfaktoren („role perceptions, skill levels, aptitude, motivation, personal characteristics, and organizational/environmental variables“). Verbeke et al.² berichten eine andere Rangfolge („a different ranking of the drivers of sales performance“) und vermuten, dass sie auf ihre feineren Kategorien zurückgeht. Ihre beiden führenden Einflussfaktoren gehören zur früheren Kategorie der Fertigkeiten („selling-related knowledge and adaptive selling are sub-categories of Churchill’s skills category“), und sie schreiben, ihre Ergebnisse unterschieden sich von der früheren Meta-Analyse nicht völlig („the results of this study are not entirely different“).

Von dort aus blicken die Autoren nach eigenen Worten aus der Vogelperspektive auf die Daten. In einer wissensintensiven Wirtschaft, so ihr Argument, müssen Verkäufer zu Wissensvermittlern werden, deren Aufgabe es ist, Produktwissen an Kunden weiterzugeben („must become knowledge brokers whose job it is to transfer knowledge about products to customers“), und die feineren Kategorien, allen voran die kognitiven Fähigkeiten, hätten sie zu diesem Bild angeregt („have inspired us to frame salespeople as knowledge brokers“). Im Abstract heißt es, die Ergebnisse schienen diese Annahme zu stützen („The results seem to back this supposition“). Die Meta-Analyse enthält aber kein Maß für Wissensvermittlung, und die Autoren laden die künftige Forschung ein, sie messbar zu machen und die Vermutung zu prüfen („invite future researchers to operationalize knowledge brokering in sales and test the conjecture“). Der Vergleich mit der Rangfolge von 1985 ist zudem ein Vergleich zweier Meta-Analysen mit unterschiedlichen Kategorien, kein Trend, der in einem Datensatz gemessen wurde. Nach der Lesart dieses Leitfadens passt die Rangfolge zu der Idee, prüft sie aber nicht.

Welche Nutzungen von Vertriebstechnologie gehen mit besserer Leistung einher?

§ 6 von 8

Hunter und Perreault (2007)¹ untersuchten Verkäufer in einem Unternehmen, in dem Vertriebstechnologie bereits im Einsatz war. Wie Verkäufer ein Werkzeug annehmen, dabei bleiben oder es ablehnen, und was die dort besprochenen Studien zu ihrer Leistung ergaben, behandeln der Beitrag zur CRM-Adoption und der Beitrag zur abgelehnten SFA-Einführung. Diese Studie stellt nach der Einführung eine engere Frage: welche Nutzung der Technologie mit welchem Aspekt der Leistung einhergeht. Die Vertriebsorganisation gehörte zu einem bekannten Konsumgüterhersteller („a well-known consumer packaged goods company“) und verkaufte an den Handel. Von 196 zugestellten Fragebögen kamen 154 zurück („Of 196 questionnaires delivered, respondents returned 154 (79%)“), 151 davon verwertbar, eine effektive Rücklaufquote von 77 Prozent.

Die Autoren unterscheiden drei Nutzungen der Technologie: Informationen abrufen, analysieren und kommunizieren. Und sie unterscheiden zwei Aspekte der Leistung: die Leistung im Beziehungsaufbau mit Kunden, also das Ausmaß, in dem der Verkäufer Tätigkeiten ausführt, die eine für beide Unternehmen vorteilhafte Beziehung pflegen („the extent to which the salesperson performs activities that cultivate a relationship that mutually benefits the selling and buying firms“), und die administrative Leistung, also die Fähigkeit, vorgeschriebene Aufgaben außerhalb des Verkaufens wie Berichte und Formulare rechtzeitig zu erledigen. Dazwischen liegen zwei Aufgaben, die die Autoren beziehungsstiftend nennen: Marktwissen an Kunden weitergeben und integrative Lösungen vorschlagen, die beiden Unternehmen nützen.

Die beiden Aufgaben erklärten 57 Prozent der Varianz der Leistung im Beziehungsaufbau, mit einem größeren Pfad für das Weitergeben von Marktwissen (0,47) als für das Vorschlagen integrativer Lösungen (0,32). Technologie zum Analysieren oder Kommunizieren von Informationen hing mit beiden Aufgaben positiv zusammen und hatte so vermittelte positive Effekte auf die Leistung im Beziehungsaufbau („has mediated positive effects on a salesperson’s relationship-building performance with customers“). Technologie zum Abrufen von Informationen hatte einen positiven Pfad zur administrativen Leistung (0,24) und im Modell keinen Weg zur Leistung im Beziehungsaufbau: Die Autoren setzten die Pfade vom Abrufen zu beiden Aufgaben und zur Leistung im Beziehungsaufbau auf null, und die Modifikationsindizes für die beiden Aufgabenpfade (0,03 und 0,20)

sprachen nicht dafür, sie freizugeben. Darauf stützt sich ihr Schluss, dass das Abrufen keinen Effekt auf die Leistung im Beziehungsaufbau hat („using technology for accessing information has no effect on relationship-building performance with customers“). Für sich genommen korrelierte das Abrufen in ihrer Tabelle 2 mit 0,21 mit der Leistung im Beziehungsaufbau, kaum weniger als Analysieren und Kommunizieren (je 0,26), und mit 0,67 mit dem Analysieren. Das Analysieren hatte einen negativen Pfad zur administrativen Leistung ($-0,34$), den die Autoren als möglichen Konflikt um die verfügbare Zeit deuten. Die Arbeitsstunden hatten keinen signifikanten Effekt auf die Leistung im Beziehungsaufbau, und die Verkaufserfahrung hing mit der administrativen Leistung zusammen, mit der Leistung im Beziehungsaufbau aber nicht signifikant.

Drei Dinge begrenzen, was das zeigt. Erstens ließ das Modell die Technologie nur über die beiden Aufgaben auf die Leistung im Beziehungsaufbau wirken; die direkten Pfade waren per Design auf null gesetzt („This equates to constraining the value of these paths to zero in fitting the model.“), und die Gütemaße sprachen nicht gegen diese Struktur. Zweitens stammen alle Maße von den Verkäufern selbst, aus einer Befragung in einem Unternehmen; die Autoren berichten eine Analyse, nach der Common Method Bias die Schätzungen nicht verzerrte, und merken an, dass die Ergebnisse ihres Unternehmens eher die beste Praxis bei Vertriebstechnologie abbilden könnten als das, was ein Start-up erleben würde („rather than what a start-up would experience“). Drittens ist das Effizienzargument am Ende des Aufsatzes eine Überlegung, kein Befund: Effizienzgewinne wirken nur dann netto positiv, wenn sie Verkäufer von Tätigkeiten außerhalb des Verkaufens entlasten („Gains in efficiency will have a net positive effect only if they free sales representatives from time spent on nonselling activities“) und die gewonnene Zeit in beziehungsstiftende Aufgaben fließt. Die untersuchten Verkäufer verbrachten zwei Drittel ihrer 47 Wochenstunden mit anderem als dem Kontakt mit Kunden.

Nach der Lesart dieses Leitfadens kommt in den beiden Quellen das Weitergeben von Marktwissen bei Hunter und Perreault¹ einem gemessenen Verhalten als Wissensvermittler am nächsten: das Ausmaß, in dem Verkäufer Marktexpertise aufbauen und mit Kunden teilen. Es war dort die stärkere der beiden Aufgaben, aber in einem Unternehmen und nach Selbsteinschätzung der Verkäufer, und veranschaulicht die Vermutung vom Wissensvermittler daher, statt sie zu bestätigen.

Was sollte ein Team festhalten, bevor es auf einen Einflussfaktor setzt?

§ 7 von 8

Sechs Dinge, eine Zeile je Einflussfaktor: was der Faktor ist und wie er definiert ist, mit welchem Leistungsmaß er verknüpft war und wer dieses Maß lieferte, ob die Evidenz eine Korrelation oder eine geprüfte Veränderung ist, ob der Kontext passt (Käufer, Produkte, Rolle), was am Ergebnis außerhalb des Einflusses des Verkäufers liegt, und der Test, der zeigen würde, ob das Ansetzen am Faktor die Leistung verändert. Die Felder folgen den Definitionen und Moderatoren bei Verbeke et al.² und den Hinweisen von Hunter und Perreault¹ zur Messung; das Testfeld ist der Schritt, den keine der beiden Quellen gegangen ist.

Abbildung 2 Ein Blatt für einen Einflussfaktor

Faktor, Maß, Evidenz, Kontext, das vom Verkäufer nicht Beeinflussbare und den Test festhalten, bevor man nach einer Rangfolge handelt.

Faktor	Maß	Evidenz	Kontext	Außerhalb	Test
Welcher Faktor, wie definiert?	Verkaufsdaten, Führungskraft, selbst?	Korrelation oder geprüfte Änderung?	Gleiche Käufer, Produkte, Rolle?	Potenzial, Kunden, Leads, Werkzeuge?	Welche Änderung, gegen welche Gruppe?

Solange die Testspalte leer ist, gilt der Faktor als Hypothese, nicht als Grund für Einstellung oder Training.

Eine Zeile je Faktor. Das Leistungsmaß vor dem Faktor nennen, denn das Maß veränderte, welche Faktoren die Leistung vorhersagten.

Quelle Entscheidungsblatt des Autors. Das Feld für den Faktor folgt Verbeke et al. (2011), S. 409, Tabelle 1; die Felder für Maß und Kontext folgen Verbeke et al. (2011), S. 415 bis 417 und 419 bis 420, sowie Hunter und Perreault (2007), S. 19 und 30; das Feld für die Evidenz folgt Verbeke et al. (2011), S. 414, 418 und 425; das Feld für das, was außerhalb liegt, folgt Hunter und Perreault (2007), S. 30. Das Testfeld stammt vom Autor. Die Felder sind Eingaben der Lesenden; es werden keine Unternehmensdaten geliefert.

Ein Beispiel ohne Unternehmensdaten: Die Vertriebsleitung eines B2B-Softwareanbieters liest, dass verkaufsbezogenes Wissen die

höchste mittlere Korrelation mit der Leistung hat, und schlägt für alle Account Executives eine Produkt- und Branchenzertifizierung vor. Der Eintrag definiert den Faktor als Wissen über das Produkt und darüber, wie die Einkaufsgremien der Kunden entscheiden. Er nennt zwei Maße, den Auftragseingang gegenüber der Quote und die vierteljährliche Beurteilung durch die Führungskraft, und hält fest, dass der Auftragseingang auch vom Gebietspotenzial und von eingehenden Leads abhängt, während Beurteilungen anderes belohnen können. Er verzeichnet die Evidenz als Korrelationen aus Studien der Jahre 1982 bis 2008 und führt auf, was außerhalb des Einflusses der Account Executives liegt: das Potenzial der zugeordneten Kunden, die zugeteilten Leads und die bereitgestellten Werkzeuge. Der Beitrag zur Quotenerreichung trennt diese Ursachen, bevor eine Zahl als Ergebnis des Verkäufers gilt. Der Test besteht darin, per Los zu bestimmen, welche Teams zuerst zertifiziert werden, und die Veränderung ihres Auftragseingangs gegenüber der Quote und ihrer Beurteilungen durch die Führungskraft seit dem Quartal davor mit der Veränderung im selben Zeitraum bei Teams zu vergleichen, die zwei Verkaufszyklen später zertifiziert werden. Das sind Beispiele des Autors, sie sind nicht geprüft.

Welche Fragen lassen die beiden Quellen offen?

§ 8 von 8

Mehrere, und einige nennen die Autoren selbst. Die Meta-Analyse handelt von einzelnen Verkäufern, und ihre Befunde zu verkaufsbezogenem Wissen und kognitiven Fähigkeiten sind nach den Autoren nur mit Vorsicht auf die Ebene von Verkaufsteams zu übertragen („should be interpreted with caution when applied to the aggregate analytical level of selling teams“). Forschung, die die Beziehungsqualität als Leistungsergebnis verwendet, ist äußerst begrenzt („is extremely limited“). Die 268 Studien enden 2008, und die Rangfolge vergleicht Kategorien, die die Autoren codiert haben, mit einem Abgleich zwischen den Codierern. Die Studie von Hunter und Perreault¹ umfasst ein Unternehmen, eine Befragung und eine Art von Urteilenden.

Nach der Lesart dieses Leitfadens lassen sich drei Punkte mit einiger Zuversicht auf ein Softwarevertriebsteam übertragen: das Leistungsmaß nennen, bevor man einen Einflussfaktor nennt, weil das Maß veränderte, welche Faktoren die Leistung vorhersagten; Wissen über Produkte und Kunden, Anpassungsfähigkeit und Klarheit über die eigene Rolle sind die Zusammenhänge, die zuerst zu prüfen sind; und in der einen Quelle, die Nutzungen trennte, hing Technologie mit der Leistung im Beziehungsaufbau über das zusammen, was Verkäufer

damit taten, nicht über den Zugang zu Informationen; diese Struktur setzte das Modell voraus, und die Daten widersprachen ihr nicht. Was die Quellen nicht sagen können: wie groß einer dieser Effekte in einem Abonnementgeschäft ist, ob Training oder Einstellung nach einem Einflussfaktor die Leistung verändert und ob Verkäufer heute als Wissensvermittler arbeiten.

 Ende des Beitrags

Referenzen

Zitate stehen in der Sprache des Originals; die deutschen Wiedergaben im Fließtext sind sinngemäß und stammen vom Autor.

- 1 Hunter, G. K., & Perreault, W. D., Jr. (2007). Making sales technology effective. *Journal of Marketing*, 71(1), 16–34.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.016>
- 2 Verbeke, W., Dietz, B., & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428.
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>

Zitierweise

Isoglu, S. (2026, 18. Oktober). Was bestimmt die Leistung im Verkauf? Sinan Isoglu. <https://isoglu.com/de/insights/journal/was-bestimmt-die-leistung-im-verkauf/>
Online-Fassung:
<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-bestimmt-die-leistung-im-verkauf/>

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand
© 2026 Sinan Isoglu · isoglu.com · Alle Rechte vorbehalten