

Die Adoption quantitativer Methoden zur Ressourcenoptimierung im Vertrieb: theoretische Grundlagen und Fallstudien

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)
an der
WHU – Otto Beisheim School of Management

vorgelegt von
Arne Gausepohl, M.Sc.
Rembrandtstr. 18
28209 Bremen

Erstbetreuer: Univ.-Prof. Dr. Ove Jensen
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Vertriebsmanagement und Business-to-Business Marketing

Zweitbetreuer: Univ.-Prof. Dr. Stefan Spinler
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Logistikmanagement

Vallendar, 20.11.2013

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VIII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Motivation der Arbeit.....	1
1.2 Eingrenzung und Ziele der Arbeit.....	9
1.3 Aufbau der Arbeit.....	17
2 Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement	21
2.1 Einführung in das Forschungsfeld.....	21
2.2 Gegenstände der Optimierung im Vertriebsmanagement.....	24
2.3 Stand der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement.....	29
2.4 Grundlegende Modellansätze zur Effizienzsteigerung im Vertrieb.....	41
2.4.1 Modelle zur Optimierung der Gebietsplanung.....	41
2.4.2 Modelle zur Optimierung der Besuchsplanung.....	49
2.4.3 Modelle zur Optimierung der Vertriebsgröße.....	57
2.5 Zusammenfassung des Beitrags der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden.....	65
3 Theorien zur Adoption von Managementinnovationen	68
3.1 Theory of Reasoned Action.....	69
3.2 Theory of Planned Behavior.....	71
3.3 Technology Acceptance Model.....	72
3.4 Innovation Diffusion Theory.....	74
3.5 Upper Echelon-Theorie.....	76
3.6 Promotoren-Modell.....	79
3.7 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie.....	81
3.8 Population Ecology-Ansatz.....	83
3.9 Ressourcen-basierter Ansatz.....	85
3.10 Zusammenfassung des Beitrags der Theorien zu Managementinnovationen.....	91

4	Forschungsansatz und Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	93
4.1	Grundlagen des Action Research-Ansatzes.....	93
4.1.1	Beschreibung des Action Research-Ansatzes.....	93
4.1.2	Theorieentwicklung im Action Research-Ansatz.....	96
4.1.3	Gütekriterien des Action Research-Ansatzes	98
4.1.4	Kritische Bewertung des Action Research-Ansatzes	101
4.1.5	Ausgewählte Action Research-Untersuchungen	103
4.2	Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Forschung.....	107
4.2.1	Inhaltlicher Beitrag qualitativer Forschung.....	107
4.2.2	Einführung in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven der Organisationsforschung	113
4.2.3	Einordnung des Action Research-Ansatzes in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven.....	125
4.3	Details zu den Phasen des Forschungsprozesses.....	127
4.3.1	Selektion und Zielsetzung der Fallstudien.....	127
4.3.2	Instrumente und Durchführung der Datenerhebung.....	131
4.3.3	Ausblick auf die Datenanalyse und -auswertung.....	138
4.4	Zusammenfassung der methodischen Grundlagen.....	142
5	Werbeverpackungen GmbH	145
5.1	Wissensstand vor der Zusammenarbeit.....	145
5.2	Beschreibung der Werbeverpackungen GmbH.....	146
5.3	Beschreibung der Feldarbeit.....	150
5.4	Beobachtungen des Vertriebsmanagements	152
5.4.1	Gebietsplanung	153
5.4.2	Besuchsplanung	155
5.4.3	Vertriebsgröße	159
5.4.4	Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden	161
5.5	Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit.....	164
5.6	Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen.....	174
6	Energie GmbH.....	176
6.1	Wissensstand vor der Zusammenarbeit.....	176
6.2	Beschreibung der Energie GmbH.....	177
6.3	Beschreibung der Feldarbeit.....	181
6.4	Beobachtungen des Vertriebsmanagements	183
6.4.1	Gebietsplanung	183

6.4.2	Besuchsplanung	186
6.4.3	Vertriebsgröße	190
6.4.4	Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden	193
6.5	Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit.....	197
6.6	Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen.....	204
7	ProTech GmbH	206
7.1	Wissensstand vor der Zusammenarbeit	206
7.2	Beschreibung der ProTech GmbH.....	207
7.3	Beschreibung der Feldarbeit.....	211
7.4	Beobachtungen des Vertriebsmanagements	213
7.4.1	Gebietsplanung	213
7.4.2	Besuchsplanung	217
7.4.3	Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden	220
7.5	Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit.....	223
7.6	Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen.....	230
8	Fallübergreifende Auswertung und theoretische Diskussion der Beobachtungen .	233
8.1	Fallübergreifende Zusammenfassung der Beobachtungen.....	234
8.2	Interpretation der Beobachtungen	242
8.2.1	Reflexion der Fallstudien im Licht theoretischer Perspektiven.....	243
8.2.2	Potentiale und Handlungen der Vertriebsleitung.....	253
8.3	Konzeptionelle Integration der Erkenntnisse	260
8.3.1	Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz	260
8.3.2	Rollenmodell der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden.....	265
9	Schlussbetrachtung	275
9.1	Zusammenfassung der empirischen und konzeptionellen Beiträge	275
9.2	Implikationen für die Forschung	278
9.3	Implikationen für die Praxis	284
10	Literaturverzeichnis.....	289
11	Anhang	310

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1	Einordnung der entscheidungsunterstützenden Methoden	10
Abbildung 1-2	Positionierung der Arbeit.....	14
Abbildung 1-3	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	18
Abbildung 2-1	Entscheidungsfelder im Vertriebsmanagement	26
Abbildung 2-2	Sales Effort Decision Complex.....	27
Abbildung 2-3	Sales Force Models Research Complex.....	28
Abbildung 2-4	Entwicklungspfad effizienzoptimierender Methoden.....	37
Abbildung 2-5	Stufen der Adoption von Methoden zur Gebietsplanung	46
Abbildung 2-6	Schwellenwert-Ansatz	48
Abbildung 2-7	Analysemodell für den Vergleich von Vertriebsgebieten.....	49
Abbildung 2-8	Littles (1970) Decision Calculus	51
Abbildung 2-9	Stufen der Adoption von Methoden zur Besuchsplanung	55
Abbildung 2-10	Prinzip der Randproduktionsfunktion.....	59
Abbildung 2-11	Stufen der Adoption von Methoden zur Bestimmung der Vertriebsgröße..	61
Abbildung 2-12	Vertriebstrichteranalyse	63
Abbildung 2-13	Beispielanwendung der Break-even-Methode.....	64
Abbildung 2-14	Integration von Carryover-Effekten in der Break-even-Methode	65
Abbildung 3-1	Theory of Reasoned Action	70
Abbildung 3-2	Theory of Planned Behavior	72
Abbildung 3-3	Technology Acceptance Model	73
Abbildung 3-4	Innovation Diffusion Theory	75
Abbildung 3-5	Hambrick und Masons (1984) Upper Echelon-Theorie	77
Abbildung 3-6	Promotoren-Modell.....	81
Abbildung 3-7	Barneys (1991) konzeptionelles Modell	86
Abbildung 4-1	Forschungsprozess nach Lewin (1946).....	95
Abbildung 4-2	Action Research-Prozess der Theorieentwicklung	97
Abbildung 4-3	Methodischer Fit nach Edmondson und McManus (2007)	111
Abbildung 4-4	Der Bezugsrahmen von Burrell und Morgan (1979).....	114
Abbildung 4-5	Excel-basierte Methoden aus den Workshops	134
Abbildung 4-6	Einordnung der Fallstudien in den Auswertungsprozess.....	142
Abbildung 5-1	Kundenklassifizierung der Werbeverpackungen GmbH	148

Abbildung 5-2	Organigramm der Vertriebsorganisation (Werbeverpackungen GmbH).....	149
Abbildung 5-3	Entwicklung der Vertriebsgröße (Stammgeschäft).....	159
Abbildung 5-4	Aktuelle Kundenliste vs. Zielkundenliste.....	167
Abbildung 5-5	Anzahl Unternehmen und Umsatzpotential nach PLZ.....	168
Abbildung 5-6	Potentialschätzung für Handwerkersegment B.....	169
Abbildung 5-7	Anzahl Besuche/Jahr je Berater.....	170
Abbildung 5-8	Exemplarische Berechnung der optimalen Marktabdeckung.....	171
Abbildung 5-9	Szenarioanalyse zur Bestimmung der Vertriebsgröße.....	172
Abbildung 5-10	Exemplarische Break-even-Berechnung.....	173
Abbildung 6-1	Organigramm der Vertriebsorganisation (Energie GmbH).....	180
Abbildung 6-2	Typischer Monatsreport der Energie GmbH.....	188
Abbildung 6-3	Entwicklung der Vertriebsgröße (Energie GmbH).....	191
Abbildung 6-4	Ausschnitt des Effizienzmodells der Energie GmbH.....	194
Abbildung 6-5	Vergleich der Methoden zur Bestimmung der Vertriebsgröße.....	198
Abbildung 6-6	Berechnungsansatz der Vertriebsgröße.....	199
Abbildung 6-7	Ermittelte Bandbreiten für die Vertriebsgröße.....	201
Abbildung 6-8	Wachstumspfad der Vertriebsmannschaft.....	202
Abbildung 6-9	Berechnung neuer Zielgruppen-Untergrenzen.....	204
Abbildung 7-1	Organigramm der Vertriebsorganisation (ProTech GmbH).....	209
Abbildung 7-2	Aktuelle Gebietsstruktur der ProTech GmbH.....	215
Abbildung 7-3	Schätzung des Umsatzpotentials bei Bestandskunden.....	224
Abbildung 7-4	Umsatzpotential bei den Bestandskunden der ProTech GmbH.....	225
Abbildung 7-5	Aktuelle Umsätze in den Top 5-Zielbranchen der ProTech GmbH.....	226
Abbildung 7-6	Umsatzverteilung in den Vertriebsgebieten der ProTech GmbH.....	227
Abbildung 7-7	Neuverteilung der Bestandskunden.....	229
Abbildung 8-1	Vorgehen bei der Datenanalyse und Theoriebildung.....	233
Abbildung 8-2	Stufen der Adoption in den untersuchten Vertriebsorganisationen.....	236
Abbildung 8-3	Vorläufiges Erklärungsmodell.....	251
Abbildung 8-4	Die Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz.....	262
Abbildung 8-5	Rollenmodell der Adoption.....	267
Abbildung 8-6	Mindestbeitrag des Vertriebsleiters.....	269

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1-1	Entscheidungen der Ressourcenallokation	3
Tabelle 1-2	Verwandte Definitionen zum Begriff Managementinnovation	13
Tabelle 1-3	Forschungsziele der Arbeit	16
Tabelle 2-1	Lösungsarten mathematischer Modelle	23
Tabelle 2-2	Anwendungsbereiche der untersuchten Artikel	35
Tabelle 2-3	Überblicksartikel zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertrieb	38
Tabelle 2-4	Dynamische Effekte	54
Tabelle 3-1	Theorien zur Adoption von Managementinnovationen	91
Tabelle 4-1	Ausgewählte Definitionen des Action Research-Ansatzes	94
Tabelle 4-2	Stärken und Schwächen des Action Research-Ansatzes	103
Tabelle 4-3	Ausgewählte Action Research-Untersuchungen	105
Tabelle 4-4	Einordnung des Action Research-Ansatzes	108
Tabelle 4-5	Strategien für die Theorieentwicklung nach Yadav (2010)	112
Tabelle 4-6	Wissenschaftstheoretische Perspektiven	117
Tabelle 4-7	Informanten und Codes	128
Tabelle 4-8	Themenfelder in den drei Fallstudien	130
Tabelle 4-9	Übersicht der in den Workshops vorgestellten Excel-basierten Methoden	133
Tabelle 4-10	Expertengespräche	137
Tabelle 4-11	Aufbau der Einzelfallstudien	140
Tabelle 5-1	Ziele der Projektarbeit bei der Werbeverpackungen GmbH	151
Tabelle 5-2	Informationsfluss an das Vertriebscontrolling	156
Tabelle 6-1	Ziele der Projektarbeit bei der Energie GmbH	182
Tabelle 6-2	Detailangaben zu Kundenkontakten bei der Energie GmbH	187
Tabelle 6-3	Übersicht der verwendeten Ansätze zur Bestimmung der Vertriebsgröße	191
Tabelle 6-4	Inputdaten und Besuchskostenkalkulation	203
Tabelle 7-1	Ziele der Projektarbeit bei der ProTech GmbH	212
Tabelle 7-2	Ergebnisse der Neuverteilung	230
Tabelle 8-1	Beobachtungen zur Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden	235
Tabelle 8-2	Zentrale Themen der qualitativ-empirischen Untersuchung	245
Tabelle 8-3	Identifizierte Potentiale des Vertriebsleiters	253
Tabelle 8-4	Identifizierte Handlungen des Vertriebsleiters	254

Tabelle 8-5	Ergänzungs- und Entlastungsbeiträge möglicher Ersatzrollenträger	274
Tabelle 9-1	Forschungsziele und -beiträge der Arbeit	275
Tabelle 9-2	Wachstums- und Kostenfokus von Effizienzsteigerungen	286

Abkürzungsverzeichnis

ADM	Außendienstmitarbeiter
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
FTE	Full-time equivalent
IDT	Innovation Diffusion Theory
IP	Integer Programming
KGE	kleinste geografische Einheit
OR	Operations Research
PLZ	Postleitzahlen
ROI	Return on Investment
SFA	Sales Force Automation
TRA	Theory of Reasoned Action
TPB	Theory of Planned Behavior
TAM	Technology Acceptance Model
UE	Upper Echelon
VB	Vertriebsberater
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage und Motivation der Arbeit

Die Bedeutung der Vertriebsmannschaft als Ressource

Vertriebsmannschaften bilden in vielen Unternehmen einen bedeutenden Kosten- und Umsatztreiber. Gemäß Zoltners, Sinha und Lorimer (2008) haben Unternehmen in den USA in 2006 über 800 Mrd. Dollar für Vertriebsmannschaften ausgegeben und damit dreimal so viel wie im selben Zeitraum für Werbung und Promotion (285 Mrd. Dollar). Allein in den USA sind 13,5 Mio. Menschen als voll- und teilzeitbeschäftigte Vertriebsmitarbeiter tätig (US Bureau of Labor Statistics 2010). In Direktvertriebs-Unternehmen (wie Avon Products Inc.) stehen Manager vor der Herausforderung, bis zu 5,4 Mio. Außendienstmitarbeiter zu führen. Aber auch produzierende Unternehmen und Service-Unternehmen verfügen über eigene Vertriebsmannschaften von bis zu 40.000 Mitarbeitern (Selling Power Magazine 2012). Nicht nur in Business-to-Business-Märkten, sondern auch in Business-to-Consumer-Märkten sind Außendienstmitarbeiter verantwortlich für den größten Einzelposten in den Budgets vieler Firmen (Bielecki, Albers und Mantrala 2012). So überrascht es nicht, dass die Vertriebskosten in vielen Unternehmen typischerweise bis zu 10% des Umsatzes betragen (Zoltners, Sinha und Lorimer 2008). Cron und DeCarlo (2009) berichten sogar von Branchen wie Bildung (47,9%), Hotellerie (21,4%) und Gesundheitswesen (19,9%) mit einem deutlich höheren Anteil der Vertriebskosten am Umsatz.

Zoltners, Sinha und Lorimer (2008) betonen darüber hinaus, dass der Vertrieb ein wichtiger Umsatztreiber ist. Eine Befragung unter Geschäftsführern in Deutschland hat ergeben, dass der Vertrieb gegenüber anderen Unternehmensfunktionen (wie Marketing, Forschung & Entwicklung, Produktion) die stärkste Bedeutung für den Umsatz und den Gewinn der

betrachteten Unternehmen hat (OC&C 2010). Die Vertriebsmannschaft sticht gegenüber den anderen Vertriebskanälen (wie Telefon, Internet etc.) hervor. Zoltners, Sinha und Lorimer (2004) vergleichen unterschiedliche Vertriebskanäle und kommen zu dem Schluss, dass die Außendienstmitarbeiter die größte Auswirkung auf den Umsatz haben. Das Selling Power Magazin (2012) rechnet vor, dass die 500 größten Vertriebsmannschaften in 2011 mit insgesamt 1,12 Millionen Außendienstmitarbeitern einen Umsatz von 6,4 Billionen Dollar erzielten. Die zentrale Bedeutung der Außendienstmannschaft gegenüber anderen Vertriebskanälen sieht die Vertriebsliteratur im Aufbau und in der Pflege von Kundenbeziehungen (Cannon und Perreault 1999; Ingram 2004).

Management des Ressourceneinsatzes

Die kosten- und umsatzmäßige Bedeutung der Vertriebsmannschaft innerhalb vieler Unternehmen rückt optimierende Maßnahmen ins Licht der Betrachtung. Die Optimierung des Ressourceneinsatzes und der damit verbundenen Steigerung der Vertriebseffizienz kann einen bedeutenden Gewinnhebel darstellen. Die Vertriebseffizienz beschreibt das Verhältnis aus Ressourceneinsatz und den dadurch bewirkten Ergebnissen im Sinne einer Output/Input-Relation. Die Steigerung der Vertriebseffizienz reflektiert das ökonomische Prinzip: Die Vertriebsziele der Organisation sollen mit dem sparsamsten Mitteleinsatz erreicht werden, bzw. mit dem gegebenen Mitteleinsatz soll die Zielerreichung maximiert werden (Hammerschmidt 2006).

Die Entscheidungen über die Allokation der verfügbaren Vertriebsressourcen bilden den zentralen Baustein zur Steigerung der Vertriebseffizienz. Zoltners, Sinha und Lorimer (2006) beschreiben typische Entscheidungsfelder der Allokation von Ressourcen entlang von Kunden, Produkten und Aktivitäten (Tabelle 1-1). Die untergeordneten Entscheidungsprobleme sind in Form von Fragen beschrieben, die sich die Verantwortlichen im Vertriebsmanagement stellen sollten, um den Einsatz der Vertriebsressourcen zu verbessern.

Tabelle 1-1 Entscheidungen der Ressourcenallokation

Kunden	Produkte	Aktivitäten
Welche Marktsegmente sollten bearbeitet werden? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengenstarke oder mengen-schwache Märkte? ▪ Margenstarke oder margen-schwache Kunden? ▪ Großkunden oder Kleinkunden? ▪ Neukunden oder Altkunden? Welche Industrien sollten bearbeitet werden? Welcher geografische Fokus sollte gelegt werden: lokal, regional, national, international? Welche Kunden werden vom Innendienst und welche vom Außendienst betreut?	Welche Produkte sollten verstärkt in den Fokus rücken? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neue oder alte? ▪ Mengenstarke oder mengenschwache? ▪ Bekannte oder unbekannte? ▪ Differenzierte oder nicht-differenzierte? ▪ Produkte mit langen oder kurzen Lebenszyklen? ▪ Produkte mit starkem kurzfristigen Umsatzeffekt und niedrigem Carryover oder niedrigem kurzfristigen Umsatzeffekt und großem Carryover? 	Welche Verkaufsaktivitäten sollten gefördert werden? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neukundenakquisition oder Bestandskundenbetreuung? ▪ Aktives Verkaufen oder Erbringung von Dienstleistungen? Wie allokiert wir Kundenbeziehungsexperten, Produktexperten, Industrieexperten?

Quelle: Zoltners, Sinha und Lorimer (2006); übersetzt aus dem Englischen

In der Praxis hat das Thema Vertriebseffizienz in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und hat oberste Priorität bei den Vertriebsverantwortlichen (absatzwirtschaft 2009; Erbenich, Sauer und Winter 2009). Zoltners und Sinha (2005) berichten von 2-7%igen Umsatzsteigerungen durch bessere Gebietsplanung. Weitere Studien sagen Effizienzsteigerungen durch verbesserte Kundenansprache für den einzelnen Außendienstmitarbeiter von bis zu 200 Prozent voraus (Ledingham, Kovac und Simon 2006). Erbenich, Sauer und Winter (2009) berichten von Zeiteinsparungen durch bessere Ressourcenallokation in Höhe von 15-20%. Eine von Zoltners, Sinha und Lorimer (2006) durchgeführte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass Unternehmen durch Optimierungsmaßnahmen den Deckungsbeitrag im Durchschnitt um 4,5% steigern können.

Verfügbarkeit von wissenschaftlichen Methoden

Die Entwicklung von effizienzoptimierenden Methoden spielt eine wichtige Rolle in der Vertriebsforschung (Albers 2000; Albers und Mantrala 2008). Dabei handelt es sich um quantitative Ansätze, welche das Potential haben, die Vertriebsleitung bei der Allokation der Vertriebsressourcen zu unterstützen. Little (1970) gilt als einer der Urväter der Forschung zu

effizienzoptimierenden Methoden. Er präsentiert in seiner Arbeit eine Erhebungsmethode für Inputdaten, die auf Schätzungen der Mitarbeiter basiert – den sogenannten Decision Calculus. Damit legte er die Grundlage für viele nachfolgende Modellentwicklungen. In der wissenschaftlichen Literatur existieren heute zahlreiche Methoden, die einen wichtigen Baustein im Instrumentarium des Effizienzmanagements bilden können (Ingram 2004). Die Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden konzentriert sich auf drei zentrale Entscheidungsfelder:

- 1) *Gebietsplanung* – Wie sollten die Vertriebsgebiete gestaltet werden?
- 2) *Besuchsplanung* – Wie lässt sich die Vertriebskapazität (verfügbares Zeitbudget der Außendienstmitarbeiter) optimal auf die Kunden verteilen?
- 3) *Bestimmung der Vertriebsgröße* – Was ist die optimale Größe der Außendienstmannschaft?

Die positive Wirkung der effizienzoptimierenden Methoden in diesen drei Entscheidungsfeldern hat die Vertriebsliteratur in verschiedenen Untersuchungen dargelegt (Ledingham, Kovac und Simon 2006; Mantrala et al. 2010; Zoltners, Sinha und Lorimer 2006). Die Vertriebsliteratur ist sich einig, dass der Wert über das eigentliche Ergebnis der effizienzoptimierenden Methoden hinausgeht. Lilien und Rangaswamy (2003, Kap. 1) nennen fünf Vorteile der Methoden, welche die Entscheidungsfindung positiv beeinflussen.

- 1) Sie erhöhen die Konsistenz der Entscheidungen. Effizienzoptimierende Methoden helfen, störende Einflüsse in der Entscheidungsfindung zu identifizieren und zu externalisieren.
- 2) Die quantitativen Methoden helfen, neue Alternativen aufzudecken, die bei intuitiv getroffenen Entscheidungen nicht berücksichtigt worden wären.

- 3) Sie unterstützen den Vertriebsmanager, indem sie Informationen über den relativen Einfluss von Entscheidungsvariablen bieten.
- 4) Effizienzoptimierende Methoden ermöglichen eine transparente Entscheidungsfindung, wenn diese in einer Gruppe getroffen wird. Sie helfen, alle Ideen zu externalisieren, die ansonsten nicht in die Gruppendiskussion eingeflossen wären.
- 5) Sie führen zu einer Überprüfung der mentalen Modelle der Entscheidungsträger. Bei mentalen Modellen handelt es sich um Entscheidungsmodelle im Kopf des Entscheidungsträgers. Diese Modelle entwickeln sich über die Jahre durch praktische Erfahrungen und leiten seine Entscheidungsfindung (Lilien 2011). Quantitative Methoden helfen, diese mentalen Modelle zu überprüfen, indem sie sie mit externen Wissensquellen spiegeln.

Lilien, Kotler und Moorthy (1992, S. 2) fassen die Diskussion über die Wirkung von effizienzoptimierenden Methoden wie folgt zusammen:

„This is not to assert that better results always occur when scientific approaches are used but that we are more likely to achieve superior results with a scientific approach.”

Fischer et al. (2011) gehen noch einen Schritt weiter und sehen nicht nur einen positiven Einfluss der effizienzoptimierenden Methoden auf die konkrete Entscheidungssituation. In ihren Praxisanwendungen machen sie die Erfahrung, dass effizienzoptimierende Methoden zudem organisationale und strategische Wirkungen erzielen. Erstere beschreiben sie mit organisationalen Veränderungsprozessen, die sie beobachten konnten. Als Beispiel nennen sie die Einrichtung neuer Abteilungen, die sich ausschließlich mit dem effizienteren Einsatz von Ressourcen auseinandersetzen. Eine strategische Wirkung dagegen sehen sie im Zusammenhang mit der Diskussion über die Neuausrichtung des Geschäfts. Die Autoren haben die

Erfahrung gemacht, dass die Ergebnisse der effizienzoptimierenden Methoden die Unternehmensführung dazu bringen, über Kunden und Märkte neu nachzudenken.

Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis

Die bisher entwickelten Modelle haben sich in der Praxis noch nicht durchgesetzt. In der Vertriebsliteratur herrscht die Meinung, dass eine Diskrepanz zwischen der Verfügbarkeit von effizienzoptimierenden Methoden und deren Anwendung in Vertriebsorganisationen besteht (Albers 2012; Lilien 2011). Eine Professionalisierungswelle in Hinsicht auf die Nutzung von quantitativen Methoden, wie sie zum Beispiel die Bereiche Finanzen, Logistik und Produktion schon über die letzten 20 Jahre erlebt haben, hat im Vertrieb noch nicht stattgefunden (Albers und Mantrala 2008). Dies ist umso erstaunlicher vor dem Hintergrund, dass die Voraussetzungen für eine verbreitete Anwendung heute besser sind als je zuvor. Hierzu zählen eine steigende Datenverfügbarkeit, leistungsfähige Computersysteme und eine zunehmende Anzahl an quantitativ-orientierten Akademikern, die ins Vertriebsmanagement streben (Lilien und Rangaswamy 2003, Kap. 1).

Trotz Berichten über erfolgreiche Praxisanwendungen in der Literatur (Rangaswamy, Sinha und Zoltners 1990; Sinha und Zoltners 2001; Zoltners und Sinha 2005) ist die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ein Thema, das sich durch die gesamte Geschichte des Forschungsfeldes zieht (Lilien et al. 2002; Little 1970) und auch heute noch in hochrangigen Fachzeitschriften erwähnt wird (Albers 2012; Lilien 2011). Albers (2012) sieht ein Problem in der mangelnden Generalisierbarkeit der Methoden. Die Anwendung vieler effizienzoptimierender Methoden über die in den jeweiligen Fallbeispielen beschriebene Situation hinaus ist nur selten möglich. Lilien (2011) erwähnt mehrere Gründe, die aus seiner Erfahrung zu der mangelnden Nutzung von quantitativen Methoden führen:

- 1) Mentale Modelle sind für viele Entscheidungssituationen ausreichend.

- 2) Nicht Modelle lösen Probleme, sondern Menschen.
- 3) Manager überblicken nicht die Opportunitätskosten ihrer Entscheidungen und erkennen somit nicht den Wert der effizienzoptimierenden Methoden.
- 4) Modelle benötigen Präzision, wogegen Manager heute noch vermehrt Intuition als Entscheidungsgrundlage bevorzugen.

Auch Little (1970) hat sich bereits mit den Gründen für die mangelnde Adoption auseinandergesetzt. Er erwähnt den Mangel an guten Modellen, das Problem der Parametrisierung, die Unvollständigkeit der Modelle und das fehlende methodische Verständnis der verantwortlichen Entscheidungsträger. In den letzten 40 Jahren hat die Vertriebsliteratur hinsichtlich der ersten drei von Little (1970) angesprochenen Gründe große Fortschritte gemacht. Das methodische Verständnis der verantwortlichen Entscheidungsträger hat sich aber vermutlich mit der steigenden Komplexität vieler Optimierungsmodelle nicht verbessert und ist immer noch ein wichtiger Grund für die mangelnde Adoption der Methoden (Lilien und Rangaswamy 2003).

Um die Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis zu überwinden, hat die Vertriebsliteratur in den letzten Jahren einige Ideen angeregt. Albers (2000) hat die Bedeutung von Spreadsheet-Software hervorgehoben. Insbesondere Microsoft Excel und das Add-in „Solver“ eignen sich für die Integration von effizienzoptimierenden Methoden, da sie weit verbreitet und relativ einfach zu verstehen sind. Er kommt zu dem Schluss, dass Spreadsheet-Software zu mehr Anwendungen von quantitativen Methoden in der Praxis geführt hat. Die Flexibilität und Benutzerfreundlichkeit von Excel macht es zu einem leistungsfähigen und einflussreichen Werkzeug (Fischer et al. 2011).

Leistungsfähige Heuristiken können ebenfalls einen Beitrag dazu leisten, die Anwendung von effizienzoptimierenden Methoden zu fördern (Fischer et al. 2011). Bei Heuristiken handelt es sich um Entscheidungsregeln, die komplexe Algorithmen ersetzen. Zwar liefern sie nicht

immer die theoretisch optimale Lösung, aber in Hinsicht auf den Zeitaufwand und das methodische Verständnis bieten sie Vorteile. Die Meinung gewinnt an Bedeutung, dass die relevante Literatur effiziente Heuristiken bisher unterschätzt hat (Albers 2000) und dass diese zu einer größeren Akzeptanz in der Praxis führen können.

Insgesamt ist sich die Vertriebsliteratur größtenteils einig, dass die Praxisrelevanz von effizienzoptimierenden Methoden in Zukunft steigen wird (Albers und Mantrala 2008; Lilien und Rangaswamy 2008). Schon Lilien, Kotler und Moorthy (1992, S. 10) argumentieren, dass

„managers can't afford not to take a model-building approach in their fast-moving, competitive environment.“

Die Aussage hat bis heute nicht an Bedeutung verloren. Die stark wachsenden Datenmengen können die Vertriebsmanager nur effizient nutzen, wenn sie computerbasierte quantitative Methoden nutzen, um ihre eigenen kognitiven Einschränkungen zu überwinden (Lilien und Rangaswamy 2008). Aufgrund der sich verändernden Umwelt im Marketing und im Vertrieb (Datenverfügbarkeit, Professionalisierung der Einkaufsorganisationen etc.) sieht Albers (2000) noch viele Anwendungsmöglichkeiten für neue effizienzoptimierende Methoden.

Mangelnde wissenschaftliche Untersuchung der Adoptionsprozesse

Trotz der angeführten Diskrepanz zwischen der Verfügbarkeit und der Anwendung effizienzoptimierender Methoden im Vertriebsmanagement thematisiert die Vertriebsliteratur dieses Thema lediglich in Überblicksartikeln (Albers 2000; Lilien 2011; Lilien und Rangaswamy 2008). Eine Untersuchung der Adoptionsprozesse nehmen diese Artikel nicht vor, sondern diskutieren lediglich allgemein mögliche Gründe. Lilien (2011) kommt zu dem Schluss, dass noch kein abschließendes Verständnis über die schleppende Adoption im Vertriebsmanagement vorhanden ist. Eine Reihe von Autoren ermuntert daher zu

weitergehender Forschung über die Adoption von quantitativen Methoden (Albers 2000; Lilien 2011; Lilien und Rangaswamy 2008).

Nach meinem besten Wissen existieren keine empirischen Arbeiten, die sich mit der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis in Hinsicht auf die Anwendung von effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement auseinandersetzen und an konkreten Unternehmensbeispielen untersuchen. Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden konzeptionell und qualitativ-empirisch zu untersuchen. Das übergreifende Erkenntnisinteresse besteht darin, zum Verständnis der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis bei der Entwicklung und Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement beizutragen. Basierend auf diesen Überlegungen wird der folgende Abschnitt das Thema der Arbeit weiter eingrenzen und die Forschungsziele detailliert darlegen.

1.2 Eingrenzung und Ziele der Arbeit

Nach der Einführung in die Relevanz des Themas (Abschnitt 1.1) stellt dieser Abschnitt die Positionierung und Ziele der Arbeit vor. Zunächst nimmt er eine Eingrenzung des Themas vor und geht näher auf den Begriff „effizienzoptimierende Methoden“ ein. Anschließend stellt er die Forschung zu Managementinnovationen als zentralen Anknüpfungspunkt für die Untersuchung vor.

Einordnung effizienzoptimierender Methoden

Effizienzoptimierende Methoden beschreiben ein Teilgebiet der Forschung zu entscheidungsunterstützenden Systemen. Letztere bezieht sich auf sämtliche Entscheidungsfelder im Bereich Marketing und Vertrieb. Little (1979, S. 11) beschreibt diese „Marketing Decision Support Systems“ als

„a coordinated collection of data, systems, tools, and techniques with supporting software and hardware by which an organization gathers and interprets relevant information from business and environment and turns it into a basis for marketing action.“

Little (1979) bezieht sich somit auf quantitative und datengetriebene Systeme und Modelle, die den Marketing- oder Vertriebsmanager bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Wierenga und van Bruggen (1997) konkretisieren diese Definition und unterscheiden die verfügbaren Systeme nach dem Strukturierungsgrad des Entscheidungsproblems. Abbildung 1-1 teilt die entscheidungsunterstützenden Systeme in vier Kategorien ein und beschreibt den Gegenstand und die Art der Unterstützung durch die jeweiligen Modelltypen. Die Charakteristiken des Entscheidungsproblems, des Entscheidungsumfeldes und des Entscheidungsträgers bestimmen nach Wierenga und van Bruggen (1997) den jeweiligen Ansatz der Problemlösung.

Abbildung 1-1 Einordnung der entscheidungsunterstützenden Methoden

	Strukturierung des Entscheidungsproblems			
	hoch			gering
Ansatz der Problemlösung	Optimierend	Argumentativ	Analogie-bildend	Gestaltend
	Beschreibung von Variablenbeziehungen durch Gleichungen	Darstellung der Wissensbestände	Nutzung von Erfahrungen aus ähnlichen Situationen	Suche nach Lösungen und Ideen, um auf eine Situation zu reagieren
	∨	∨	∨	∨
Gegenstand	Ergebnis	Prozess/Lernen	Prozess/Lernen	Lernen
Art der Unterstützung	Automatisiert	Informierend	Stimulierend	Stimulierend
Beispiel-system	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimierungsmodelle 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationssysteme ▪ Wissensbasierte Systeme 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neurale Netze ▪ Fall-basiertes System 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creativity enhancement-Programme

Quelle: aufbauend auf Wierenga und van Bruggen (1997)

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die strukturierten Entscheidungsprobleme und somit auf die optimierenden Ansätze zur Problemlösung. Diese umfassen mathematische

Modelle, die mithilfe von Gleichungssystemen die Beziehungen zwischen Variablen beschreiben. Sie haben zum Ziel, diejenigen Werte von Entscheidungsvariablen zu bestimmen, die den Wert der Zielvariablen für ein bestimmtes Entscheidungsproblem optimieren (also maximieren oder minimieren).

„Effizienzoptimierend“ beschreibt darüber hinaus den Fokus auf solche quantitative Methoden, die darauf abzielen, Entscheidungsprobleme im Vertriebsmanagement mit einem unmittelbaren Input/Output-Bezug zu lösen. Darunter fallen die drei oben beschriebenen Entscheidungsfelder zur Allokation von Vertriebsressourcen: die Gebietsplanung, die Besuchsplanung und die Vertriebsgröße. Die englischsprachige Vertriebsliteratur bezeichnet sie auch als „Salesforce deployment decisions“ (Cravens und LaForge 1983; Drexl und Haase 1999).

Effizienzoptimierende Methoden als Managementinnovation

Ausgehend von der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden hat die weitergehende Recherche die Forschung zu Managementinnovationen (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008) als einen interessanten Anknüpfungspunkt in den Vordergrund gerückt. Aus einem abstrakten Blickwinkel betrachtet, ist die schleppende Adoption quantitativer Methoden eine interne Analogie zur schleppenden Adoption innovativer Produkte im Markt. Die mangelnde Durchsetzung und Akzeptanz von Innovationen nimmt in der Literatur zur Neuproduktentwicklung seit jeher großen Raum ein (Mahajan, Muller und Wind 2000; Meade und Islam 2006; Peres, Muller und Mahajan 2010). Jüngere Arbeiten übertragen diese Konzepte auf die interne Adoption von Managementinnovationen (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008). Somit lassen sich effizienzoptimierende Methoden ebenfalls als eine Art Managementinnovation verstehen. Vor diesem Hintergrund bilden die Theorien zur Adoption von Managementinnovationen einen vielversprechenden konzeptionellen Rahmen für die Untersuchung der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis in dieser Arbeit.

Die Forschung zu Managementinnovationen zeichnet sich durch ein breites Spektrum an theoretischen Perspektiven aus. Birkinshaw, Hamel und Mol (2008) sowie Kimberly und Evanisko (1981) sprechen sich für die Wahl unterschiedlicher Perspektiven bei der Analyse der Adoptionsentscheidung aus. Die veröffentlichten Arbeiten zum Thema Managementinnovationen aus den vergangenen Jahrzehnten sind dadurch gekennzeichnet, dass sie sehr unterschiedliche Begriffe verwenden. Einer der einflussreichsten Artikel der jüngeren Zeit kommt von Birkinshaw, Hamel und Mol (2008). Sie bieten eine ausführliche Diskussion zur Bedeutung und Abgrenzung von Managementinnovationen gegenüber verwandten Konzepten. Sie leiten in ihrem konzeptionellen Artikel die folgende Definition für den Begriff Managementinnovation ab (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008, S. 829):

„[...] the generation and implementation of a management practice, process, structure, or technique that is new to the state of the art and is intended to further organizational goals.“

Tabelle 1-2 enthält eine Übersicht verwandter Definitionen. Sie verdeutlicht die unterschiedlichen Herangehensweisen, mit denen sich die Literatur dem Phänomen genähert hat (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008). Begriffe wie Managementideen und Organisationsideologien bezeichnen in der Literatur häufig abstraktere Konzepte und sind den operativeren Konzepten wie Managementpraktiken, -prozessen, -techniken und -strukturen vorgelagert. Managementinnovationen beziehen sich nach Birkinshaw, Hamel und Mol (2008) auf die operativen Managementkonzepte, welche Vaccaro et al. (2012) in diesem Zusammenhang wie folgt beschreiben:

- Managementpraktiken und -techniken umfassen die täglichen Aufgaben des Managers, wie Ressourcenallokation, Motivation und Führungsaufgaben.
- Managementprozesse beziehen sich auf Routinen, die den Ablauf von abstrakten Ideen bis hin zur Umsetzung beschreiben (z.B. Projektmanagement, strategische Planung).

- Strukturen beschreiben das System der Verantwortlichkeiten, die Gestaltung der Beziehungen zwischen den Teilnehmern und die Kommunikationswege in der Organisation.

Hamel (2006) sowie Birkinshaw und Mol (2006) nennen typische Beispiele für Managementinnovationen, die unter die beschriebene Definition fallen: Balanced Scorecard (Kaplan 1998), Discounted Cash Flow (Pezet 1997), Total Quality Management (Zbaracki 1998), Spaghetti Organization (Foss 2003) und Brand Management (Procter & Gamble). Insgesamt identifiziert Hamel (2006) 175 bedeutende Managementinnovationen im Zeitraum 1900 bis 2000.

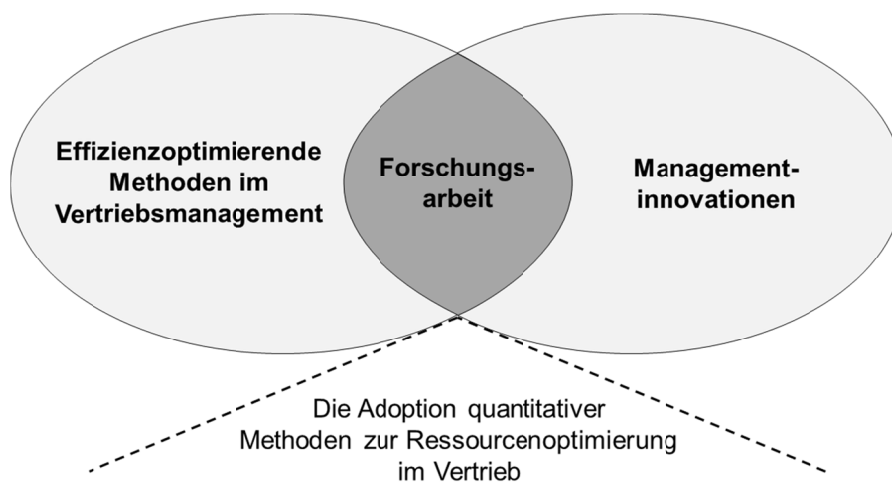
Tabelle 1-2 Verwandte Definitionen zum Begriff Managementinnovation

Begriffe	Definition	Autor(en)	Bezug
Managementideen	„fairly stable bodies of knowledge about what managers ought to do [...] a system of assumptions, accepted principles and rules of procedure“	Kramer (1975, S. 47)	Managementinnovationen sind operativer angelegt.
Organisationsideologien	„cognitive tools that managers use to sort out the complexities of reality, frame the relevant issues, and choose among alternative paths of action“	Guillén (1994, S. 259)	Managementinnovationen sind nicht so abstrakt angelegt.
Managementmoden	„a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress“	Abrahamson (1996, S. 254)	Managementinnovationen haben eine langfristige Wirkung.
Technische Innovation	„innovations that occur in the technical system of an organization and are directly related to the primary work activity of the organization. A technical innovation can be the implementation of an idea for a new product or a new service or the introduction of new elements in an organization's production process or service operation“	Damanpour und Evan (1984, S. 394)	Managementinnovationen sind nicht immer so greifbar wie technische Innovationen.
Administrative Innovation	„[Innovations] that occur in the administrative component and affect the social system of an organization. [...] It includes those rules, roles, procedures, and structures that are related to the communication and exchange among organizational members and between the environment and organizational members“	Damanpour, Szabat und Evan (1989, S. 588)	Managementinnovationen umfassen im Gegensatz zu administrativen Innovationen alle Funktionsbereiche im Unternehmen.
Organisatorische Innovation	„an internally generated or a borrowed idea - whether pertaining to a product, device, system, process, policy, program, or service that was new to the organization at the time of adoption“	Damanpour und Evan (1984, S. 393)	Managementinnovationen bilden nur ein Teilgebiet organisatorischer Innovationen.

Positionierung und Ziele der Arbeit

Die Arbeit positioniert sich an der Schnittstelle der Forschung zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement einerseits und der Forschung zu Managementinnovationen andererseits (Abbildung 1-2). Um die Adoption von quantitativen Methoden zur Ressourcenallokation im Vertrieb zu beleuchten, stellt die Arbeit mehrere Forschungsfragen auf. An diesen wird sich die konzeptionelle und qualitativ-empirische Untersuchung orientieren. Die Arbeit strebt an, einen Beitrag zur Vertriebsforschung zu leisten und einen Erklärungsansatz zu entwickeln, der auch für die tägliche Arbeit des Vertriebsleiters und die Organisation der Entscheidungsprozesse im Vertriebsmanagement relevant ist.

Abbildung 1-2 Positionierung der Arbeit



Wie bereits in Abschnitt 1.1 beschrieben, hat sich die Vertriebsforschung bisher nicht umfassend mit der Diskrepanz zwischen theoretischer Entwicklung und praktischer Anwendung von effizienzoptimierenden Methoden befasst. Verschiedene Autoren ermuntern zu weitergehender Forschung (Albers 2000; Lilien 2011; Lilien und Rangaswamy 2008), aber sie geben wenige Hinweise zu geeigneten theoretischen Bezugspunkten. Mithilfe eines Literaturüberblicks nimmt sich die Arbeit dieses Problems an. Der Literaturüberblick konzentriert sich auf die Forschung zu effizienzoptimierenden Methoden und auf Theorien

zur Adoption von Managementinnovationen. Die erste Forschungsfrage lässt sich wie folgt formulieren:

Forschungsfrage 1: Welche Theorien tragen zum Verständnis der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden bei?

Ferner zielt die Arbeit darauf ab, die Einblicke aus der Literaturanalyse mit qualitativ-empirischen Daten zu vergleichen und Erkenntnisse für die Allokation von Vertriebsressourcen mithilfe von effizienzoptimierenden Methoden abzuleiten. Dass nicht allein die methodischen Fähigkeiten eine Rolle für die Adoption spielen, haben unter anderem schon Little (1970), Albers (2000) und Lilien (2011) erwähnt. So bringen beispielsweise Wierenga und Ophuis (1997) die Bedeutung der Kommunikation in die Diskussion über die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ein. Ziel der Arbeit ist es, zentrale Voraussetzungen für die Adoption dieser Methoden zu identifizieren. Als zweite Forschungsfrage ergibt sich folglich:

Forschungsfrage 2: Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren?

Lilien (2011) diskutiert die unterschiedliche Bedeutung von Akademikern, Praktikern und Intermediären (z.B. Unternehmensberatungen) im Zusammenhang mit der mangelnden Adoption von effizienzoptimierenden Methoden. Er sieht unter anderem in Intermediären einen zentralen Faktor, um diese Diskrepanz zu überwinden, und regt weitergehende Forschung zu diesem Thema an. Die vorliegende Arbeit greift diese Idee auf und legt einen Schwerpunkt auf die verschiedenen Rollen, die in der Vertriebsorganisation vorhanden sein müssen, um die identifizierten Voraussetzungen für den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von effizienzoptimierenden Methoden zu schaffen. Darüber hinaus untersucht die

Arbeit, wie unterschiedliche Akteure helfen können, diese Rollen auszufüllen. Dies führt zur abschließenden dritten Forschungsfrage:

Forschungsfrage 3: Welche Akteure können die benötigten Voraussetzungen in der Vertriebsorganisation schaffen, um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren?

Tabelle 1-3 zeigt eine Übersicht der aufgeworfenen Forschungsfragen sowie der angestrebten Ergebnisse. Abschnitt 9.1 wird am Ende dieser Arbeit diese Tabelle aufgreifen und die hier diskutierten Forschungsfragen den Ergebnissen der Untersuchung gegenüberstellen.

Tabelle 1-3 Forschungsziele der Arbeit

Forschungsfragen	Art der Untersuchungen	Angestrebte Ergebnisse
Welche Theorien tragen zum Verständnis der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden bei?	konzeptionell	Literaturüberblick
Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren?	qualitativ-empirisch/ konzeptionell	Identifizierung von zentralen Voraussetzungen und Entwicklung eines konzeptionellen Erklärungsmodells
Welche Akteure können die benötigten Voraussetzungen in der Vertriebsorganisation schaffen, um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren?	qualitativ-empirisch/ konzeptionell	Konzeptualisierung eines Rollenmodells

Mit der Untersuchung der bis hierhin beschriebenen Forschungsfragen verfolgt die Arbeit das Ziel, aus den qualitativ-empirischen Daten und der konzeptionellen Auswertung der Literatur eine Theorie zur Adoption von effizienzoptimierenden Methoden abzuleiten. Die Literatur ruft vermehrt zu praxisnahen Arbeiten auf (Albers 2012; Kieser und Leiner 2012; Wierenga 2008; Zoltners und Sinha 2005), die sich mit diesem Thema auseinandersetzen. Kieser und Leiner (2012) betonen die Bedeutung von Fallstudien zur Erlangung von Erkenntnissen, die theoretisch fundiert sind und eine große Relevanz für die Praxis haben. Auch Lilien (2011) ermuntert zu intensiven Kooperationen mit Praktikern, um die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu verstehen. Gilbert und Christensen (2005) sehen darüber hinaus

einen wesentlichen Wert praxisnaher qualitativer Forschungsprojekte darin, Widersprüche zu bestehenden Theorien aufzudecken. Kaplan (1998, S. 89) zitiert eine Aussage von Kurt Lewin, die den Wert von Veränderungsprozessen in praxisnahen Forschungsprojekten deutlich macht:

„If social scientists truly wish to understand certain phenomena, they should try to change them. Creating, not predicting is the most robust test of validity-actionability.“

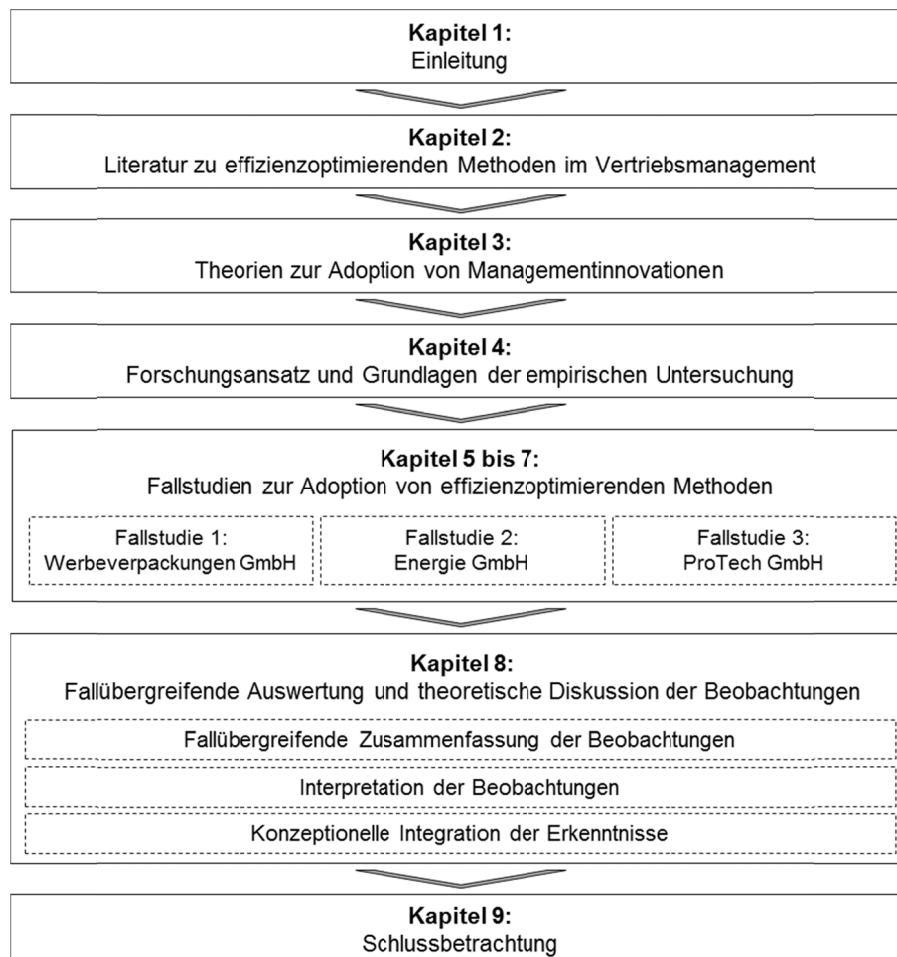
Vor diesem Hintergrund setzt die Arbeit den Action Research-Ansatz (Lewin 1946) ein. Kennzeichnend für diesen Forschungsansatz ist, dass der Forscher aktiv mit dem Untersuchungsgegenstand interagiert. Er arbeitet gemeinsam mit den Organisationsmitgliedern an einer konkreten Problemstellung. Die qualitativ-empirische Erhebung in dieser Arbeit umfasst drei Fallstudien mit Vertriebsorganisationen aus unterschiedlichen Industrien. Die Zusammenarbeit hat sich jeweils über mehrere Monate erstreckt und sich auf die oben beschriebenen Entscheidungsbereiche im Vertriebsmanagement konzentriert. Alle Stufen im Forschungsprozess zeichnen sich durch ständige Rückkoppelungsschleifen zwischen Theorie und Praxis aus. Der Wert des Action Research-Ansatzes liegt in der Entwicklung und der Verfeinerung von Theorien. Die erzielten Erkenntnisse aus den Fallstudien sollten somit auch Implikationen außerhalb des konkreten Untersuchungszusammenhangs bieten. Eine detaillierte Beschreibung des Forschungsansatzes findet in Kapitel 4 statt. Der folgende Abschnitt wird nun auf die Struktur der Arbeit eingehen und deutlich machen, wie die Untersuchung die Beantwortung der Forschungsfragen in Angriff nimmt.

1.3 Aufbau der Arbeit

Nach der Beschreibung der Ausgangslage und der Motivation der Arbeit (Abschnitt 1.1) sowie der Eingrenzung des Themas und der Positionierung der Untersuchung (Abschnitt 1.2)

schließt dieser Abschnitt die Einleitung mit der Beschreibung des Aufbaus der Arbeit ab. Die Arbeit gliedert sich in neun Kapitel, deren Verbindung Abbildung 1-3 grafisch aufbereitet. Die Struktur der Arbeit folgt der Vorgehensweise des Forschungsprozesses.

Abbildung 1-3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit



Kapitel 2 arbeitet die Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement auf. Nach einer Einführung in das Forschungsfeld (Abschnitt 2.1) ordnet das Kapitel die drei Entscheidungsbereiche Gebietsplanung, Besuchsplanung und Vertriebsgröße in das Aufgabenspektrum des Vertriebsmanagements ein (Abschnitt 2.2) und beschreibt anschließend den aktuellen Stand der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden für diese drei Bereiche (Abschnitt 2.3). Abschließend stellt Abschnitt 2.4 beispielhaft die Funktionsweise zentraler Modellentwicklungen aus der Vertriebsforschung vor.

Kapitel 3 legt die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit. In der Literaturrecherche haben sich die vorhandenen Theorien zur Adoption von Managementinnovationen als sehr vielversprechend für die Untersuchung der Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis erwiesen. Das Kapitel geht auf neun identifizierte Theorien ein und wertet sie hinsichtlich ihres Beitrags zum übergreifenden Erkenntnisinteresse dieser Arbeit aus.

Kapitel 4 beschreibt die methodischen Grundlagen dieser Arbeit und bereitet die qualitativ-empirische Untersuchung vor. Hierfür beschreibt es zuerst detailliert den Action Research-Ansatz und diskutiert die Eignung dieser Forschungsmethode zur Erreichung der Forschungsziele (Abschnitt 4.1). Anschließend ordnet es den gewählten Forschungsansatz in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven und qualitativen Forschungskonzepte ein (Abschnitt 4.2). Abschließend geht Abschnitt 4.3 auf die konkreten Phasen des Forschungsprozesses in dieser Arbeit ein.

Die *Kapitel 5 bis 7* enthalten den Kern der qualitativ-empirischen Untersuchung. Hierunter fallen die drei Fallstudien mit der Werbeverpackungen GmbH (Kapitel 5), der Energie GmbH (Kapitel 6) sowie der ProTech GmbH (Kapitel 7). Die einzelnen Abschnitte beschreiben ausführlich die Vorgehensweise und die Beobachtungen in den einzelnen Projekten.

Kapitel 8 wertet die Beobachtungen fallübergreifend aus und beschreibt den Theoriebeitrag der vorliegenden Arbeit. Das Kapitel stellt zu Beginn den Prozess der Theoriebildung ausführlich dar. Dieser Prozess gliedert sich in drei Schritte: Zuerst werden die Beobachtungen aus der Praxis fallübergreifend zusammengefasst (Abschnitt 8.1). Im Anschluss erfolgt eine theoriegeleitete Interpretation dieser Beobachtungen (Abschnitt 8.2), bevor die konzeptionelle Integration der Ergebnisse (Abschnitt 8.3) die Auswertung abschließt.

Kapitel 9 nimmt eine Schlussbetrachtung der Arbeit vor. Es fasst zuerst die konzeptionellen und die empirischen Beiträge der Arbeit zusammen und vergleicht diese mit den oben

formulierten Forschungsfragen (Abschnitt 9.1). Die sich aus den Erkenntnissen der Arbeit ergebenden Implikationen für die Wissenschaft (Abschnitt 9.2) und für die Praxis (Abschnitt 9.3) bilden den Abschluss dieser Arbeit.

2 Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement

Nachdem Kapitel 1 in das Thema eingeführt und die Forschungsfragen diskutiert hat, dient dieses Kapitel 2 der Aufarbeitung der relevanten Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement. Die Sichtung und Strukturierung der Literatur nimmt eine zentrale Stellung in dieser Arbeit ein. Nach einer kurzen Einführung (Abschnitt 2.1) geht das Kapitel zunächst auf die Anwendungsfelder der effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement ein (Abschnitt 2.2) und stellt anschließend den aktuellen Stand des Forschungsfeldes dar (Abschnitt 2.3). Das Kapitel endet mit einer Vorstellung wichtiger Modellentwicklungen aus der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden (Abschnitt 2.4).

2.1 Einführung in das Forschungsfeld

Die effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement bilden ein Teilgebiet eines weiter gefassten Forschungsfeldes zu „Marketing Decision Support Systems“ (Little 1979). Die Vertriebsliteratur betrachtet die effizienzoptimierenden Methoden aber relativ unabhängig von den marketingbezogenen Modellen. Vandenbosch und Weinberg (1993) sowie Albers und Mantrala (2008) sehen einen wichtigen Ursprung für die Entwicklung des Forschungsfeldes in einem Sonderheft von *Management Science* im Jahr 1971. Es enthält die Beschreibung von drei grundlegenden Modellen zur Unterstützung von Entscheidungen über die Besuchsfrequenz (Lodish 1971), die Ressourcenallokation (Montgomery, Silk und Zaragoza 1971) und die Gebietseinteilung (Hess und Samuels 1971). Diese Modelle bildeten die Basis für die Anwendungen und Weiterentwicklungen in den Folgejahren.

Albers und Mantrala (2008) unterteilen die Evolution des Forschungsfeldes in drei Phasen:

- In der ersten Phase bis 1980, auch die „klassische Phase“ genannt, dominieren Modelle aus dem Bereich Operations Research (OR). Den Kern der Modelle bilden Reaktionsfunktionen. Diese beschreiben den Zusammenhang zwischen einer oder mehreren unabhängigen Variablen (z.B. der Vertriebsgröße) und einer abhängigen Variable (z.B. dem Umsatz). Die publizierten Artikel beschränken sich vorerst auf die Übertragung und Anwendung von Methoden aus verschiedenen anderen Unternehmensfunktionen, wie dem Finanzwesen, der Produktion oder dem Marketing, auf das Vertriebsmanagement.
- Die „mittlere“ Phase von 1981-1995 zeichnet sich durch einen Wechsel von einer OR-getriebenen Forschung zu ersten Entwicklungen von ökonometrischen Modellen aus. Die Ansätze konzentrieren sich auf die Nutzung von historischen Daten zur Bestimmung einer Umsatzreaktionsfunktion. Subjektive Daten, wie Umsatzprognosen der Außendienstmitarbeiter oder Vertriebsmanager, werden dagegen weniger genutzt.
- Die letzte, von 1996 bis heute andauernde Entwicklungsphase beschreiben die Autoren als eine starke Konzentration auf anspruchsvolle ökonometrische Modellansätze. Im Fokus steht die Kalibrierung von Umsatzreaktionsfunktionen auf Basis von umfangreichen Datensätzen. Diese stehen heute durch moderne Scanner-Technologien und die Nutzung von CRM-Systemen zur Verfügung. Die Nutzung der Daten wird durch die Verbreitung von leistungsstarken und robusten ökonometrischen Methoden sowie die Fortschritte in der Optimierung (z.B. nicht-lineare Optimierung, maximale Datenkapazität) gefördert.

Die Herleitung des Begriffs „effizienzoptimierende Methoden“ (Abschnitt 1.2) hat den Schwerpunkt auf mathematische Modelle zur Optimierung der Vertriebseffizienz dargelegt. Darüber hinaus unterteilt Albers (2000) die in der Literatur verfügbaren mathematischen Modelle in fünf Kategorien. Sie unterscheiden sich nach der Art der Ergebnisse, die dem

Entscheidungsträger durch die Modelle zur Verfügung stehen. Tabelle 2-1 gibt einen Überblick der Lösungsarten und umreißt grob die Einsatzzwecke.

Tabelle 2-1 Lösungsarten mathematischer Modelle

Lösungsart	Analysewerkzeug	Beispielfragen	Bewertung	Ausgewählte Artikel
Analytisch geschlossene Lösungen	Marginalanalyse	Was ist die optimale Kombination von Fixgehalt und Umsatzbeteiligung?	Ermöglicht Einblicke in die Problemstruktur; nur für einfache Analysen sinnvoll	▪ Basu et al. (1985)
Ableitung von Optimalitätsformeln	Marginalanalyse	Werden die Vertriebsbudgets effektiv eingesetzt?	Braucht einfache Annahmen, um geschlossene Lösungen zu erreichen	▪ Skiera und Spann (1998)
„What-if“-Analysen, Simulationen	Excel (Spreadsheets) @Risk (Add-in)	Wie entwickelt sich der Umsatz bei unterschiedlichen Vertriebskanal-kombinationen?	Einsichten sind möglich, aber keine exakte Optimierung	▪ Decker, Röhle und Wagner (1997)
Heuristiken (Entscheidungsregeln)	Marginalanalyse in Kombination mit Excel	Nach welchen Entscheidungsregeln sollen die Kundenbesuche geplant werden?	Hilfreich bei sehr komplexen Entscheidungen	▪ Albers (1997)
Optimale numerische Lösungen	Excel-Solver Optimierungssoftware	Wie sieht die gewinnmaximale Gebietsstruktur bei nicht-linearen Reaktionsfunktionen aus?	Sinnvoll bei stabilen Rahmenbedingungen und wenig Zeitdruck	▪ Zoltners und Sinha (1983)

Quelle: erweiterte Darstellung von Albers (2000)

Laut Albers (2000) waren in den frühen Phasen der Modellentwicklung insbesondere analytisch geschlossene Lösungen und Optimalitätsformeln maßgebend. Ein zentrales Element darin bilden Marginalanalysen. Diese haben zum Ziel, die Auswirkungen marginaler Änderungen einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf abhängige Variablen (wie Umsatz, Deckungsbeitrag oder Kosten) zu ermitteln. Dahinter steht die Idee einer gewinnmaximierenden Ressourcenallokation. Auf eine der zentralen Fragen im Vertriebsmanagement (wie die Entscheidung über die Vertriebsgröße) lässt sich das Prinzip der Marginalanalyse wie folgt anwenden: Die optimale Vertriebsgröße befindet sich dort, wo der inkrementelle Gewinn durch einen zusätzlichen Außendienstmitarbeiter negativ wird (Albers und Mantrala 2008).

Insbesondere die Einführung von Spreadsheet-Software und Add-ins, wie des Excel-Solver, haben dazu geführt, dass Simulationen, Entscheidungsregeln und numerische Ansätze lösbar sind und vermehrt in der Literatur angewendet werden. Die Entwicklung neuer Algorithmen ermöglicht heute auch die Lösung vieler nicht-linearer Optimierungsprobleme. Übertragen auf das Beispiel der Vertriebsgröße lassen sich durch nicht-lineare Funktionsverläufe die Auswirkungen unterschiedlicher Vertriebsgrößen realitätsnäher untersuchen: So kann man davon ausgehen, dass der Umsatz und der Deckungsbeitrag nicht linear mit der Anzahl an Außendienstmitarbeitern steigen. Eine konkave oder S-förmige Reaktionsfunktion erscheint an dieser Stelle realistischer (Fudge und Lodish 1977; Lodish 1971).

Die Beschreibungen der unterschiedlichen Lösungsarten verdeutlichen die methodische Vielfalt in der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden. Wie die Literatursichtung in Abschnitt 2.3 noch zeigen wird, stechen insbesondere die Methoden aus dem OR-Bereich in ihrer Anzahl und Bedeutung hervor. Zunächst geht der folgende Abschnitt aber auf die unterschiedlichen Anwendungsgebiete innerhalb des Vertriebsmanagements ein.

2.2 Gegenstände der Optimierung im Vertriebsmanagement

Um die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu untersuchen, bedarf es eines tiefergehenden Verständnisses der Entscheidungsfelder im Vertriebsmanagement, die sich für die Anwendung von mathematischen Modellen eignen. Wie in der Einführung dieser Arbeit bereits beschrieben, bilden die drei zentralen Entscheidungsfelder Gebietsplanung, Besuchsplanung und Vertriebsgröße den Schwerpunkt der Untersuchung. Um die Einordnung dieser drei Entscheidungsbereiche in das Vertriebsmanagement zu verdeutlichen, stellen die folgenden Absätze drei Klassifizierungsansätze aus der Vertriebsliteratur vor:

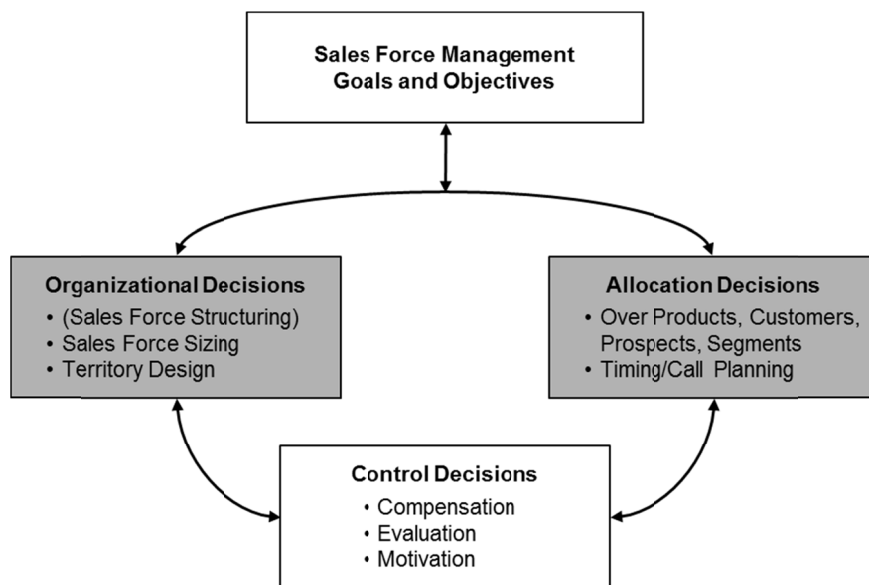
- Entscheidungsfelder im Vertriebsmanagement (Vandenbosch und Weinberg 1993),

- Sales Effort Decision Complex (Albers und Mantrala 2008) und
- Sales Force Models Research Complex (Mantrala et al. 2010).

In den Abbildungen der Klassifizierungsansätze sind die drei für diese Arbeit relevanten Entscheidungsbereiche jeweils grau in den Grafiken hervorgehoben.

Vandenbosch und Weinberg (1993) entwickeln einen Ansatz zur Klassifizierung von drei übergeordneten Entscheidungsfeldern im Vertriebsmanagement. Abbildung 2-1 stellt diese drei Felder innerhalb eines konzeptionellen Bezugsrahmens dar:

- *Organisationale Entscheidungen*, wie die Vertriebsgröße, die Gebietsplanung und die Vertriebsstruktur, bilden den Rahmen für alle Vertriebsaktivitäten. Auf Basis dieser Rahmenbedingungen kann die Vertriebsführung die Allokation der Vertriebskapazitäten durchführen.
- Diese *Allokationsentscheidungen* bilden das zweite Entscheidungsfeld und umfassen die Verteilung der verfügbaren Vertriebskapazitäten unter anderem auf Produkte, Kunden und Segmente.
- *Kontrollentscheidungen* konzentrieren sich vorrangig auf den individuellen Außendienstmitarbeiter und auf die Frage, wie sein Verhalten mit den Organisationszielen in Einklang gebracht werden kann.

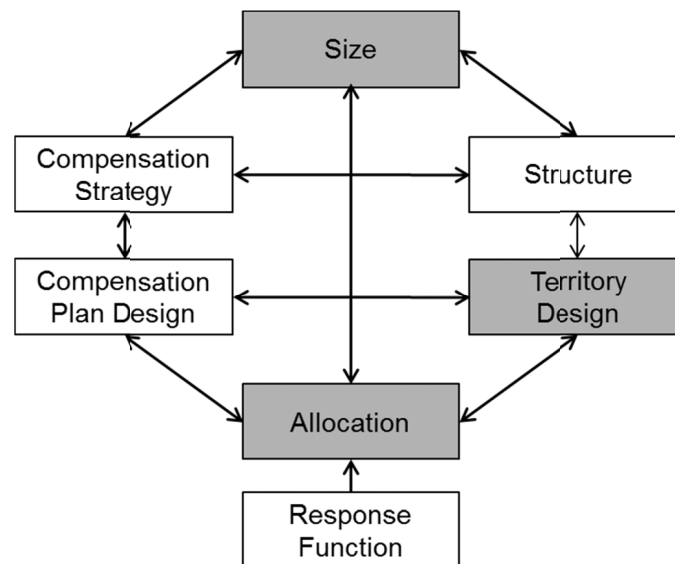
Abbildung 2-1 Entscheidungsfelder im Vertriebsmanagement

Quelle: Vandenbosch und Weinberg (1993); graue Hervorhebungen hinzugefügt

Ein weiterer Klassifizierungsansatz kommt von Albers und Mantrala (2008). Abbildung 2-2 zeigt den „Sales Effort Decision Complex“, mit dem die Autoren die unterschiedlichen Entscheidungsfelder in ein Gesamtsystem integrieren. Die Darstellung soll verdeutlichen, dass alle Entscheidungsfelder miteinander verknüpft sind. Im Idealfall sollten die mathematischen Modelle alle Entscheidungsfelder gemeinsam optimieren. In Einklang mit den Ideen von Zoltners und Gardner (1980) unterscheiden Albers und Mantrala (2008) zwischen Entscheidungen mit direkter und indirekter Wirkung. Erstere umfassen die Entscheidungen über die Vertriebsgröße, die Struktur der Vertriebsmannschaft (Zuordnung der Verkaufsaktivitäten, Produktgruppen und Kundengruppen innerhalb der Vertriebsorganisation), die Gebietsplanung und die Allokation von Vertriebskapazitäten. Diese haben gemeinsam, dass der Entscheidungsträger mit ihnen gezielt und unmittelbar die Verkaufsaktivitäten der Außendienstmitarbeiter beeinflusst. Die Entscheidungen mit indirekter Wirkung umfassen dagegen zum Beispiel Vergütungspläne sowie Kontroll- und Motivationsinstrumente. Im „Sales Effort Decision Complex“ (Abbildung 2-2) sind diese auf der linken Seite angeordnet. Sie wirken indirekt, indem sie die Außendienstmitarbeiter zu einem bestimmten Verhalten

motivieren sollen. Die weiter oben angeordneten Entscheidungsfelder (wie Vergütungsstrategie, Vertriebsgröße und Vertriebsstruktur) sehen die Autoren als strategische Entscheidungen. Diese setzen den Rahmen für die mittel- und kurzfristigen Entscheidungen über die Gebietsplanung und die Allokation der Vertriebskapazitäten. Die Umsatzreaktionsfunktionen integrieren die Autoren am unteren Ende der Darstellung. Damit wollen die Autoren deutlich machen, dass ein Verständnis der grundlegenden Wirkungszusammenhänge vorhanden sein muss, um eine Anwendung der Modelle auch auf den übergeordneten Entscheidungsebenen zu ermöglichen.

Abbildung 2-2 Sales Effort Decision Complex



Quelle: Albers und Mantrala (2008); graue Hervorhebungen hinzugefügt

Eine der neueren Klassifizierungen der Entscheidungsfelder kommt von Mantrala et al. (2010). Die Autoren arbeiten die verschiedenen Entscheidungsfelder in einem fünfschichtigen „Sales Force Models Research Complex“ auf. Die äußerste Schicht bildet darin die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb. Darunterliegend befindet sich das Entscheidungsfeld „Sales Force Strategy“ (Vertriebsgröße, Struktur etc.), welches wiederum das Entscheidungsfeld „Sales Force Operations“ (Gebietsplanung, Vergütungspläne, Ressourcenallokation etc.) ummantelt. Den Unterschied zwischen „Sales Force Strategy“- und

„Sales Force Operations“-Entscheidungen sehen die Autoren in der zeitlichen Dimension. Während erstere eher langfristig orientiert sind und den Rahmen vorgeben, sind letztere mittel- und kurzfristige Entscheidungen. Den Autoren zufolge werden diese Optimierungsentscheidungen wiederum durch die Wahl und Bestimmung der Umsatzreaktionsfunktion beeinflusst. Im Kern des Modells steht der Vertriebsprozess, der die Aktivitäten der Außendienstmitarbeiter umfasst.

Abbildung 2-3 Sales Force Models Research Complex



Quelle: Mantrala et al. (2010); graue Hervorhebungen hinzugefügt

Für die weitere Untersuchung in dieser Arbeit orientiere ich mich an der in der Literatur weit verbreiteten Klassifizierung von Vandenbosch und Weinberg (1993). Die in dieser Arbeit untersuchten effizienzoptimierenden Methoden beziehen sich auf die Entscheidungsfelder mit direkter Wirkung – also organisationale Entscheidungen und Allokationsentscheidungen im Vertriebsmanagement. Kontrollentscheidungen sind grundsätzlich komplexer und zeigen eine große Schnittmenge zur Verhaltensforschung auf. Mantrala et al. (2010) unterstützen diese Sichtweise und geben an, dass die Forschung zu Vergütungssystemen und zu Motivations-

maßnahmen stark von den Ideen der Prinzipal-Agent-Theorie geprägt sind. Die Beschreibungen im folgenden Abschnitt zum Stand der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement konzentrieren sich somit ebenfalls vorrangig auf die drei Entscheidungsfelder Gebietsplanung, Besuchsplanung und Vertriebsgröße.

2.3 Stand der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement

Seit der Forschungsarbeit von Little (1970) zum Decision Calculus und den wegweisenden Veröffentlichungen von Hess und Samuels (1971) zur Gebietsplanung sowie von Lodish (1971) zur Besuchsplanung hat sich in den vergangenen vier Dekaden ein lebendiges Forschungsfeld zu effizienzoptimierenden Methoden entwickelt. Dieser Abschnitt stellt die wichtigsten Entwicklungen und Forschungsthemen vor. Grundlage hierfür sind die veröffentlichten Überblicksartikel zum Thema effizienzoptimierende Methoden.

Tabelle 2-3 zeigt die Ergebnisse der Analyse. Sie enthält 13 Überblicksartikel, welche sich entweder ausschließlich auf effizienzoptimierende Methoden für die Anwendung im Vertriebsmanagement konzentrieren oder welche die Methoden als Teilbereich neben Marketinganwendungen behandeln. In der Auswahl berücksichtigt die Analyse Überblicksartikel aus hochrangigen Fachzeitschriften (Ranking nach VHB-JOURQUAL 2), häufig zitierte Buchkapitel sowie wissenschaftliche Artikel von führenden Autoren der Vertriebsforschung. Bei den 13 ausgewählten Artikeln handelt es sich nach meinem besten Wissen um die angesehensten und wichtigsten Überblicksartikel zu effizienzoptimierenden Methoden. Während ein Teil der Artikel die Literatur chronologisch aufarbeitet (Leefflang und Wittink 2000; Lilien et al. 2001; Zoltners und Sinha 2005), nutzen andere die oben beschriebenen Klassifizierungsansätze der Entscheidungsfelder (Albers und Mantrala 2008; Mantrala et al. 2010; Vandenbosch und Weinberg 1993). Aggregiert decken sie den Zeitraum von 1937 bis

2009 ab. Aufgrund mangelnder Literaturübersichten für die Jahre 2010 bis 2012 habe ich diesen Zeitraum durch eigene Recherche abgedeckt.

Bei der Analyse der Überblicksartikel habe ich zwei Schwerpunkte gesetzt. Zum einen soll die Analyse dazu dienen, einen Einblick in die bisherigen Anwendungen effizienzoptimierender Methoden in der Vertriebspraxis zu erhalten. Zum anderen habe ich die Artikel dahingehend untersucht, was die bis heute wichtigsten Modellentwicklungen sind, zu welchen Erkenntnissen die Literatur gekommen ist und was die aktuellen Forschungsschwerpunkte sind.

Die wichtigsten Erkenntnisse und Forschungsschwerpunkte lassen sich in den zusammenfassenden Kommentaren und Beiträgen in Tabelle 2-3 erkennen. Vier Themen stechen in den Überblicksartikeln hervor:

- Komplexität der Methoden,
- integrative Modellansätze,
- Wirkung der effizienzoptimierenden Methoden und
- Praxiserfahrungen mit effizienzoptimierenden Methoden.

Komplexität der Methoden

Die Komplexität der Methoden wird in fast sämtlichen Überblicksartikeln thematisiert. Im Fokus der Diskussion steht der Kompromiss zwischen der Komplexität und der realitätsnahen Abbildung der Entscheidungssituationen (Skiera und Albers 1998; Zoltners und Sinha 1983; Zoltners und Sinha 2005). Franses (2005, S. 12) beschreibt die Grundeinstellung vieler Forscher wie folgt:

„Naturally, academics believe that if they can make a better model, they should.“

Dieser Trend zeigt sich unter anderem in der steigenden Nutzung von hochentwickelten ökonomischen Modellen. Die Forscher wenden diese in erster Linie für die Kalibrierung der Umsatzreaktionsfunktionen an, die den Kern vieler Optimierungsmodelle bilden (Albers 2000). Albers und Mantrala (2008) verweisen allerdings auf den großen Datenbedarf der ökonomischen Ansätze, der nur in wenigen Industrien außerhalb der Pharmaindustrie erfüllt wird. Leeflang und Wittink (2000) betonen darüber hinaus, dass die ökonomischen Ansätze meistens sehr abstrakt sind und somit wenig nützliche Ergebnisse für die Praxis bieten. Gemäß Franses (2005) schlagen einfache quantitative Methoden die hochentwickelten ökonomischen Ansätze nicht nur in Hinsicht auf die Komplexität, sondern häufig auch bezogen auf die Ergebnisqualität. Howick und Pidd (1990) wie auch Lilien und Rangaswamy (2003, Kap. 2) machen den Lösungsvorschlag, dass Praktiker einen evolutionären Entwicklungsprozess nutzen sollten. Das bedeutet, dass sie mit einfachen effizienzoptimierenden Methoden starten und diese stufenweise ausbauen, um zusätzliche Aspekte (z.B. zusätzliche Treiber der Vertriebsgröße) zu berücksichtigen.

Integrative Modellansätze

Der Bedarf an integrativen Methoden ist ebenfalls ein häufig genanntes Thema (Wierenga 2008). Der Vertriebsleiter sollte die Entscheidungsfelder im Vertriebsmanagement demnach nicht unabhängig, sondern gleichzeitig optimieren. Integrative Modelle sind eine logische Konsequenz aus der Verknüpfung zwischen den Entscheidungsfeldern (Albers und Mantrala 2008). So führt beispielsweise eine optimierte Vertriebsgröße häufig dazu, dass auch die Gebietseinteilung neu gestaltet werden muss. Die gleichzeitige Optimierung könnte den Wert und die Akzeptanz der effizienzoptimierenden Methoden deutlich steigern. Bisher sind nur wenige Artikel auf diese Problematik eingegangen. Ältere Veröffentlichungen wie Lodish (1975), Shanker, Turner und Zoltners (1975) und Glaze und Weinberg (1979) haben sich der Entscheidungsprobleme zur Gebietsplanung und Besuchsplanung angenommen. Es handelt

sich dabei nicht um die gleichzeitige Bearbeitung, sondern um einen zweistufigen Prozess zur Lösung der beiden Entscheidungsprobleme. Einen Schritt weiter gehen die Arbeiten von Zoltners (1976) und Lodish (1980), welche die beiden Entscheidungsprobleme in ein Modell integriert haben. Darüber hinaus haben sich nur die Veröffentlichungen von Beswick und Cravens (1977), Rangaswamy, Sinha und Zoltners (1990) sowie Drexl und Haase (1999) integrativen Modellentwicklungen gewidmet, die mehr als zwei Entscheidungsfelder gleichzeitig angehen. Es gibt jedoch auch Autoren, die integrativen Modellen nur eine geringe Bedeutung beimessen. So vermuten Skiera und Albers (1998), dass integrative Modelle in der Praxis nur eine geringe Chance haben, tatsächlich implementiert zu werden. Durch die Vielzahl an Entscheidungsträgern und Hierarchieebenen, die für die unterschiedlichen Entscheidungsfelder verantwortlich sind, hätten die Ergebnisse von integrativen Modellen nur geringe Aussichten, akzeptiert zu werden.

Wirkung der effizienzoptimierenden Methoden

Der dritte Schwerpunkt liegt auf den Anwendungsfeldern. Hierbei steht nicht die Frage im Vordergrund, welche Entscheidungsfelder es im Vertriebsmanagement überhaupt zu optimieren gibt (hierzu siehe Abschnitt 2.2). Vielmehr beschäftigen sich die Artikel mit der Anzahl der Modellentwicklungen für die unterschiedlichen Entscheidungsfelder sowie der Frage, in welchem Entscheidungsbereich die Modelle die größte Wirkung erzielen können. Die Frage der Gebietsplanung hat in diesem Forschungsfeld die vergleichsweise größte Aufmerksamkeit erhalten (Drexl und Haase 1999). Ein Grund dafür dürfte sein, dass die Gebietsplanung sich nicht nur auf die persönliche Situation der Außendienstmitarbeiter auswirkt. Sie hat ebenfalls eine starke Auswirkung auf die Kunden sowie den Unternehmenserfolg. Zoltners und Sinha (2005) verweisen darauf, dass eine optimierte Gebietsplanung ihrer Erfahrung nach den Umsatz um 2-7% steigert. Den größten Anteil in der Vertriebsliteratur zur Gebietsplanung haben Modelle, die in Hinsicht auf Potential oder Arbeitsbelastung auf

ausgeglichene Gebiete setzen (Skiera und Albers 1998). Stark vertreten sind auch Modellentwicklungen zur Besuchsplanung bzw. zur Verteilung der Verkaufszeit auf Kunden oder Produkte (Lodish 1971). Studien von Sinha und Zoltners (2001) geben an, dass die optimale Zeiteinteilung sogar eine größere Auswirkung auf den Gewinn hat als die Größe des Vertriebs. Dies mag unter anderem ein Grund dafür sein, dass nur wenige wissenschaftliche Artikel existieren, die sich ausschließlich mit der Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße auseinandersetzen. Die Vertriebsgröße wird häufig im Zusammenhang mit Modellen zur Besuchsplanung und dem gewinnmaximalen Bedarf an Verkaufszeit diskutiert. Zur Strukturierung der Vertriebsmannschaft existieren nur wenige Modellentwicklungen. Gemäß Sinha und Zoltners (2001) liegt dies insbesondere an der geringen Messbarkeit und der hohen Komplexität, die mit diesem Entscheidungsproblem einhergeht.

Die Bedeutung der diskutierten Entscheidungsbereiche variiert zwischen Vertriebsorganisationen. Bevor die Vertriebsführung effizienzoptimierende Methoden anwendet und Maßnahmen durchführt, ist es sinnvoll, dass sie die Entscheidungsbereiche mit dem größten Effizienzsteigerungspotential identifiziert. Für diese vorgelagerte Entscheidung schlagen Skiera und Albers (2008) ein quantitatives Modell vor. Es basiert auf Umsatzreaktionsfunktionen und berechnet vergleichbare Gewinnauswirkungen der verschiedenen Entscheidungsfelder. Auf Basis dieser Ergebnisse kann die Vertriebsführung die Zeit verteilen, die ihr für die Beurteilung und Entwicklung der effizienzoptimierenden Methoden zur Verfügung steht.

Als zentrale Entscheidungsbereiche der Effizienzoptimierung durch quantitative Methoden haben sich die Gebietsplanung, die Besuchsplanung (als Oberbegriff für die Verteilung der Verkaufszeit auf Kunden und Produkte) und die Bestimmung der Vertriebsgröße herausgestellt. Diesen Schluss lassen die Ergebnisse der quantitativen (Anzahl Modellentwicklungen) und qualitativen (Gewinnauswirkungen der Modelleinsätze) Literaturanalyse

zu. Wierenga (2008) und insbesondere Mantrala et al. (2010) folgern aus ihren Untersuchungen, dass Forscher die Grundlagen für diese Entscheidungsfelder in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich entwickelt haben. Die zukünftigen Arbeiten sollten sich darauf konzentrieren, die existierenden effizienzoptimierenden Methoden zu verfeinern und zu erweitern.

Praxiserfahrungen mit effizienzoptimierenden Methoden

Im Fokus dieser Arbeit steht die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden in der Vertriebspraxis. Um hierzu ein tiefergehendes Verständnis zu entwickeln, ist es hilfreich, die bisherigen Erfahrungen aus den Anwendungen von effizienzoptimierenden Methoden näher zu betrachten.

Albers und Mantrala (2008) haben bereits darauf aufmerksam gemacht, dass ein Großteil der Praxisanwendungen von effizienzoptimierenden Methoden im Kontext der Pharmaindustrie stattgefunden hat. Die in Tabelle 2-2 dargestellte Untersuchung der Anwendungsfelder stützt diese Aussage zu großen Teilen. Die Analyse berücksichtigt sämtliche effizienzoptimierenden Methoden für die in Abschnitt 2.2 identifizierten Entscheidungsfelder im Vertriebsmanagement. Es handelt sich vorrangig um Optimierungsmodelle aus dem OR-Bereich. Dabei sind jedoch nur die in wissenschaftlichen Artikeln beschriebenen Anwendungen effizienzoptimierender Methoden berücksichtigt. Einige Überblicksarbeiten (Rangaswamy, Sinha und Zoltners 1990; Zoltners und Sinha 2005) berichten darüber hinaus von mehreren hundert Praxisanwendungen ähnlicher Modelle. Hierbei handelt es sich um Beratungsprojekte (z.B. ZS Associates), welche die Autoren nicht im Detail beschreiben. Zoltners und Sinha (2005) betonen allerdings die Dominanz der Pharmaindustrie bei der Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden in Beratungsprojekten.

Tabelle 2-2 Anwendungsbereiche der untersuchten Artikel

Datum	Autor(en)/Jahr	Anzahl
Pharmaindustrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dong, Manchanda und Chintagunta (2009) ▪ Hess und Samuels (1971) ▪ Lodish et al. (1988) ▪ Manchanda, Rossi und Chintagunta (2004) ▪ Mantrala, Sinha und Zoltners (1992) ▪ Mizik und Jacobson (2004) ▪ Montgomery, Silk und Zaragoza (1971) ▪ Parsons und Abeele (1981) ▪ Rangaswamy, Sinha und Zoltners (1990) ▪ Skiera und Albers (1998) ▪ Zoltners und Sinha (1983) ▪ Zoltners und Sinha (2005) 	12
Kredit- und Finanzwesen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darmon (1979) ▪ Gelb und Khumawala (1984) 	2
Druckindustrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Albers (1996) ▪ Brown, Hulswit und Kettelle (1956) 	2
Luftfahrtindustrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fudge und Lodish (1977) 	1
Handel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Darmon (2005) ▪ Lucas, Weinberg und Clowes (1975) 	2
Services	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lodish (1976) 	1
Industriegüter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fogg und Rokus (1973) ▪ Horsky und Nelson (1996) ▪ Lodish (1971) ▪ Lodish (1975) ▪ Ryans und Weinberg (1979) ▪ Waid, Clark und Ackoff (1956) ▪ Heschel (1977) 	7
Konsumgüterindustrie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beswick und Cravens (1977) ▪ Cravens und LaForge (1983) ▪ Drexel und Haase (1999) ▪ Easingwood (1973) ▪ LaForge und Cravens (1985) ▪ Parasuraman und Day (1977) 	6
Öffentlicher Sektor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gatignon und Hanssens (1987) ▪ Hess et al. (1965) 	2
Methodisch ohne Anwendung oder fiktives Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Armstrong (1976) ▪ Farley (1964) ▪ Glaze und Weinberg (1979) ▪ Parasuraman (1982) ▪ Rao (1990) ▪ Srinivasan (1981) ▪ Weinberg (1978) ▪ Zhang und Mahajan (1995) ▪ Zoltners (1976) 	9

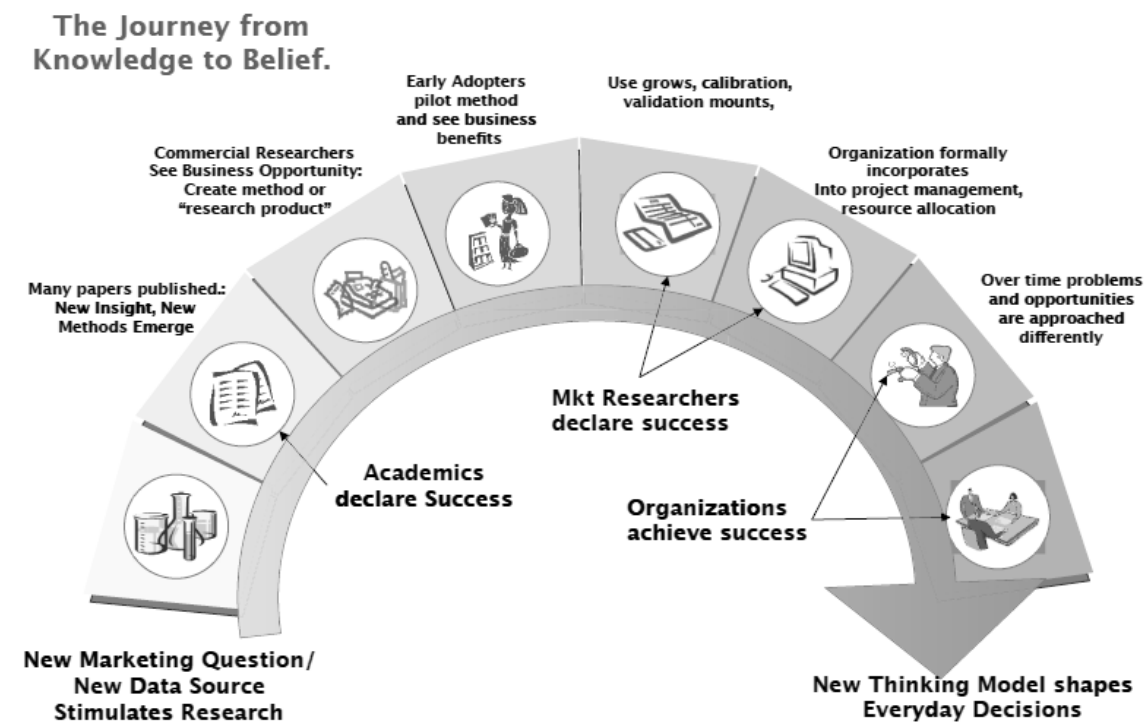
Tabelle 2-2 zeigt ferner, dass nur die Bereiche Industriegüter und Konsumgüter eine ebenfalls hohe Anzahl an Praxisanwendungen in wissenschaftlichen Arbeiten erfahren haben. Es ist anzumerken, dass die beiden Branchen relativ weit gefasst sind und es sich in der Mehrzahl um Methoden der Gebietsplanung handelt. Umsatzreaktionsfunktionen spielen hier nur eine untergeordnete Rolle. In Einklang mit der Analyse von Lodish (1971) lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass Optimierungsmodelle auf Basis von Reaktionsfunktionen nur für solche

Vertriebsprozesse geeignet sind, die einen beobachtbaren Zusammenhang zwischen Aufwand und Ergebnis aufzeigen.

Die in Tabelle 2-2 aufgeführten Studien berichten in der Tendenz alle von erfolgreichen Anwendungen der effizienzoptimierenden Methoden in den jeweiligen Unternehmen. Vorrangig geht es um die finanziellen Auswirkungen (Lilien 2011). Einen interessanten Beitrag zur Erfolgsdefinition von effizienzoptimierenden Methoden in der Praxis, der von Delaine Hampton, ehemalige Direktorin „Consumer and Market Knowledge“ bei Procter & Gamble, stammt, beschreibt Lilien (2011, S. 201). Er definiert

„model success as change in mental models within the organization.“

Abbildung 2-4 verdeutlicht ihre Idee des Entwicklungspfads von der Entstehung der effizienzoptimierenden Methoden über die Adoption bis zur Durchsetzung in der täglichen Entscheidungsfindung und Veränderung der mentalen Modelle. Die Abbildung macht ebenfalls deutlich, dass es zu einem unterschiedlichen Verständnis über den Erfolg der Anwendung der Methoden zwischen Akademikern, Marktforschern und Unternehmen kommen kann.

Abbildung 2-4 Entwicklungspfad effizienzoptimierender Methoden

Quelle: Delaine Hampton veröffentlicht in Lilien (2011)

Die Bedeutung von Intermediären im Zusammenhang mit der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden diskutiert Lilien (2011). Er sieht in den Marktforschungsinstituten und Unternehmensberatungen zentrale Intermediäre zwischen der Wissenschaft und der Praxis. Sie helfen, die vorhandenen Methoden aus der Literatur an die Entscheidungsprozesse in der Praxis anzupassen. Lilien (2011) fordert eine verstärkte Kooperation zwischen Wissenschaft und Intermediären. Diese würde seiner Meinung nach zu einer größeren Verfügbarkeit und Sichtbarkeit der effizienzoptimierenden Methoden führen. Er sieht eine Vernachlässigung dieser Mittlerrolle zwischen Wissenschaft und Praxis in den bisherigen Forschungsarbeiten und nennt als eine der zentralen Herausforderungen die Frage, wie sich Intermediäre dazu motivieren lassen, vermehrt mit Akademikern zu kooperieren.

Tabelle 2-3 Überblicksartikel zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertrieb

Autor(en)/ Jahr	Betrachtungs- zeitraum	Gegenstand der Optimierung	Klassifizierungs- methode	Vorgehen der Arbeit	Zentrale Aussagen
Ryans und Weinberg (1979)	1972-1977	Entscheidungen der Gebietsplanung	Einflussvariablen	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassung von empirischen Modellanwendungen für die Gebietsplanung • Entwicklung einer Grundstruktur für die Bestimmung von Variablen, welche die Gebietsumsätze beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Potential und Arbeitsaufwand sind die wichtigsten und meist genutzten Gebietseigenschaften. • Arbeitsaufwand lässt sich schwer operationalisieren, und es bestätigt sich nicht immer der vermutete positive Zusammenhang mit dem Gebietsumsatz.
Zoltners und Sinha (1980)	1937-1979	Entscheidungen über Vertriebsressourcen	Chronologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Literaturüberblick der Optimierungsmodelle zur Ressourcenallokation im Vertrieb • Entwicklung einer konzeptionellen Grundstruktur für die Modellentwicklung • Beispielanwendung eines Optimierungsmodells 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierungsmodelle eignen sich für Vertriebsmanager, um Entscheidungsalternativen zu entwickeln und zu beurteilen. • Optimierungsmodelle bieten aussagekräftige Lösungen bei relativ niedrigem Rechenaufwand.
Howick und Pidd (1990)	1956-1990	Entscheidungen über Vertriebsressourcen	Einordnung in drei Entscheidungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick der Modelle zur Bestimmung der optimalen (1) Vertriebsgröße, (2) Besuchsfrequenz und (3) Gebietsplanung • Zusammenfassung wichtiger Implementierungsschritte für Praktiker • Detaillierter Vergleich von Modellen zur Unterstützung einer adäquaten Modellauswahl 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Abwägung zwischen Komplexität und Anwendungsorientierung der Modelle sollte im Fokus stehen. • Schrittweise Modellentwicklung hilft, die Komplexität zu reduzieren. • Dateninputs aus subjektiven Schätzungen können ein wichtiger Modellbestandteil sein.
Vandenbosch und Weinberg (1993)	1971-1990	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- management	Einordnung in drei Entscheidungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick der wichtigsten Optimierungsmodelle für (1) Organisations-, (2) Allokations- und (3) Kontrollentscheidungen im Vertrieb • Diskussion der Wechselbeziehungen der Entscheidungsbereiche im Vertrieb • Detaillierte Beschreibung drei grundlegender Modellansätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Der Großteil der Vertriebsforschung zu effizienzoptimierenden Methoden lässt sich auf drei grundlegende Modellansätze zurückführen: CALLPLAN, GEOLINE und DETAILER. • Effiziente Heuristiken spielen als möglicher Lösungsansatz eine bedeutende Rolle, um eine breitere Anwendung zu ermöglichen.
Albers (2000)	1970-2000	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- und Marketing- management	Anlehnung an der Marketing-Mix	<ul style="list-style-type: none"> • Klassifizierung der Literatur, die sich auf die Kalibrierung von Reaktionsfunktionen in vier marketingrelevanten Bereichen (Preisermittlung, Ressourceneinteilung, Produktqualität und allgemeiner Marketing-Mix) konzentriert • Überblick möglicher Reaktionsfunktionen als Grundlage der Modellentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Wahl der Reaktionsfunktion ist einer der wichtigsten Aspekte bei der Modellentwicklung. • Neue Softwarepakete fördern Entwicklung und Anwendbarkeit der Modelle. • Sechs Prinzipien der Entscheidungsunterstützung: (1) Problemformulierung als IP, (2) mathematische Optimierung, (3) Lösungsstrukturen, (4) „What-if“ Simulationen, (5) numerische Lösungen basierend auf Excel, (6) numerische Lösungen basierend auf Algorithmen.

Tabelle 2-3 Überblicksartikel zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertrieb

Autor(en)/ Jahr	Betrachtungs- zeitraum	Gegenstand der Optimierung	Klassifizierungs- methode	Vorgehen der Arbeit	Zentrale Aussagen
Leeflang und Wittink (2000)	1950-2000	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- und Marketing- management	Chronologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung von fünf Evolutionsphasen der heutigen Marketing- und Vertriebsmodelle • Ausblick auf zukünftige Herausforderungen und Bedürfnisse quantitativer Entscheidungsmodelle • Vorschlag eines konzeptionellen Bezugsrahmens für zukünftige Modellentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Große Datenbanken schaffen den Bedarf für neue Entscheidungsmodelle. • Der Einsatz von Optimierungsmodellen bei der Entscheidungsfindung wirkt sich positiv aus. • Die Besonderheiten des Vertriebs verlangen nach individuellen Modellansätzen. • Für die Entwicklung von implementierbaren Modellen benötigt man eine stärkere Kooperation zwischen Akademikern und Praktikern.
Lilien et al. (2001)	1977-2004	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- und Marketing- management	Chronologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick wichtiger Studien zu den Auswirkungen und zur Effektivität entscheidungsunterstützender Modelle im Marketing und im Vertrieb • Untersuchung des Einflusses quantitativer Modelle auf die Entscheidungsfindung • Beschreibung von Design-Empfehlungen für zukünftige Modellentwicklungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Nutzung quantitativer Modelle hat eine positive Wirkung auf die Qualität der Entscheidungen. • Marketing- und Vertriebsmanager sind sich nicht immer der erzielten Verbesserungen durch entscheidungsunterstützende Systeme bewusst. • Modelle sollten Diskussionen unterstützen, Feedback integrieren, Komplexität reduzieren und Alternativen bewerten können.
Sinha und Zoltners (2001)	1975-2000	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- management	Einordnung in drei Entscheidungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick praktischer Erfahrungen bei der Modellimplementierung für die Entscheidungsfelder Vertriebsgröße, Zeiteinteilung, Vergütung und Gebietsplanung • Detaillierte Diskussion von Fallbeispielen für den Implementierungsprozess • Priorisierung der Entscheidungsfelder im Vertrieb basierend auf Erfahrungen und potentiellen Gewinnauswirkungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelle reduzieren die Ungewissheit bei der Entscheidungsfindung und dienen als Benchmark für mögliche Verbesserungen. • „Wisdom“, Wissen und Erfahrungen sind mindestens genauso wichtig wie die Entscheidungsmodelle selbst. • Die Kombination von subjektivem Urteilsvermögen und quantitativen Methoden ist sehr Erfolg versprechend. • Die optimale Zeiteinteilung hat eine größere Auswirkung auf den Gewinn als die Größe des Vertriebs.
Franses (2005)	1998-2003	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- und Marketing- management	Unterscheidung von drei Modelltypen	<ul style="list-style-type: none"> • Überblick ökonomischer Entscheidungsmodelle zur (1) Deskription, (2) Prognose und (3) Simulation • Vorstellung von Artikeln über mögliche diagnostische Maßnahmen, die den Nutzen der Entscheidungsmodelle prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt einen potentiellen Konflikt zwischen kurzfristigem Erfolg und der Suche nach dem besten Modell. • Einfache Modelle liefern oft bessere Ergebnisse für die Entscheidungsfindung als sehr komplexe Modelle. • Simulationen sollten zukünftig bei der Modellentwicklung eine größere Rolle spielen.

Tabelle 2-3 Überblicksartikel zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertrieb

Autor(en)/ Jahr	Betrachtungs- zeitraum	Gegenstand der Optimierung	Klassifizierungs- methode	Vorgehen der Arbeit	Zentrale Aussagen
Zoltners und Sinha (2005)	1974-2004	Entscheidungen der Gebietsplanung	Chronologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Diskussion vorhandener Modelle, Systeme und Prozesse zur Gebietsplanung aus 30 Jahren Forschung und praktischer Anwendung • Beschreibung der Erfahrungen aus praktischen Anwendungen in über 1.500 Projekten • Differenzierung zwischen ausgleichenden und gewinnmaximierenden Modellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung zwischen ausgleichenden und gewinnmaximierenden Modellen hat nur einen niedrigen praktischen Wert. Gewinnmaximierende Methoden sind nur theoretisch besser. • Die optimale Gebietseinteilung kann einen starken Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben. • Prozesse, die lokales Vertriebswissen berücksichtigen, verbessern modellabgeleitete Lösungen.
Albers und Mantrala (2008)	1964-2007	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- management	Einordnung in sieben Entscheidungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung eines „Selling Effort Decision Complex“ zur Beschreibung von sieben ineinandergreifenden Entscheidungsfeldern im Vertrieb • Differenzierung zwischen direkter und indirekter Kontrolle über Vertriebsressourcen • Detaillierte Beschreibung der Evolution effizienzoptimierender Methoden im Vertrieb über die letzten 40 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kernideen der Optimierungsmodelle für die wichtigsten Vertriebsentscheidungen sind bereits heute schon vorhanden. • Zukünftige Forschungsarbeiten sollten sich auf Verbesserungen und Erweiterungen der vorhandenen Methoden konzentrieren. • Die Wahl und die Kalibrierung der Reaktionsfunktionen sind der Kern aller Optimierungsmodelle.
Wierenga (2008)	1954-2004	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- und Marketing- management	Chronologisch	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreibung der Geschichte von entscheidungsunterstützenden Modellen im Marketing und im Vertrieb • Überblick über die wichtigsten Methoden jeder Dekade sowie ausgewählte Referenzen und Fallbeispiele • Überblick der Trends und Einflussfaktoren, welche die zukünftigen Modellentwicklungen bestimmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsunterstützende Methoden haben sich zu einem der Hauptbereiche im Marketing entwickelt. • Die Adoption und Nutzung von Entscheidungsmodellen in der Praxis ist ein andauerndes Problem. • Marketing- und Vertriebsmodelle werden in Zukunft eine deutlich größere Bedeutung im Prozess der Entscheidungsfindung einnehmen.
Mantrala et al. (2010)	1971-2009	Entscheidungen im gesamten Vertriebs- management	Einordnung in fünf Entscheidungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> • Status quo der Forschung zur quantitativen Modellentwicklung im Vertrieb • Ausarbeitung eines fünfschichtigen „Sales Force Models Research Framework“ zur Klassifizierung quantitativer Optimierungsmodelle • Identifizierung und Diskussion zukünftiger Themen in der Modellforschung für den Vertrieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineinandergreifende Problembereiche müssen mit integrativen Modellen betrachtet werden. • Es besteht ein großer Bedarf an der Verbreitung von implementierbaren Optimierungsmodellen in die Vertriebspraxis. • Gemeinschaftliche Forschungsprojekte zwischen Praxis und Forschung sollten gefördert werden.

Quelle: basierend auf Gausepohl (2010)

2.4 Grundlegende Modellansätze zur Effizienzsteigerung im Vertrieb

Dieser Abschnitt geht auf diejenigen Entscheidungsbereiche ein, die zuvor als besonders geeignet für den Einsatz von effizienzoptimierenden Methoden identifiziert wurden: die Gebietsplanung, die Besuchsplanung und die Vertriebsgröße. Für jeden dieser Entscheidungsbereiche werden die folgenden Abschnitte beispielhaft die grundlegende Funktionsweise zentraler Modellentwicklungen vorstellen sowie Erweiterungsansätze und Bewertungen aus der relevanten Literatur diskutieren. Der Fokus liegt auf den Modellen aus der wissenschaftlichen Literatur. Jeder der drei folgenden Abschnitte schließt mit einer Übersicht, welche die vorgestellten wissenschaftlichen Methoden mit gängigen Methoden aus der Praxis hinsichtlich ihrer Komplexität vergleicht.

Zwei Ziele verfolgt die Beschreibung der Optimierungsmodelle. Zum einen hilft sie, einen Einblick in die Grundlagen und den aktuellen Stand der Forschung zu erhalten. Zum anderen sind diese drei Entscheidungsfelder von zentraler Bedeutung für die qualitativ-empirische Erhebung dieser Arbeit. Auch wenn die diskutierten Ansätze nicht in exakt dieser Form mit echten Unternehmensdaten aus den Fallstudien getestet wurden, dienen die Modelle als Orientierung für eigene Entwicklungen. Sie stellen im Rahmen von Methodenworkshops in der Zusammenarbeit mit den Unternehmen einen wichtigen Anknüpfungspunkt dar.

2.4.1 Modelle zur Optimierung der Gebietsplanung

Vorstellung zentraler Modellentwicklungen

In der Literatur zur Gebietsplanung haben sich Optimierungsmodelle durchgesetzt, die das Ziel haben, gleichartige Vertriebsgebiete zu entwerfen. Demgegenüber stehen die gewinnmaximierenden Ansätze, für die insbesondere Skiera und Albers (1998) werben. Letztere

teilen die Vertriebsgebiete auf Basis von Umsatzreaktionsfunktionen so ein, dass sie die prognostizierten Deckungsbeiträge maximieren. Zoltners und Sinha (2005) argumentieren, dass gewinnmaximierende Entscheidungsmodelle zwar die theoretisch bessere Lösung liefern, diese Modelle aber mit einer sehr hohen Komplexität verbunden sind. Eine Anwendung in der Vertriebspraxis wird dadurch erschwert.

Das GEOLINE-Modell von Hess und Samuels (1971) ist eines der ersten Modelle, die Vertriebsgebiete mithilfe von OR-Ansätzen einteilen. Die Grundlagen dieses Modells kommen aus früheren Ansätzen zur Bildung von kompakten Wahlbezirken (Hess 1969; Hess et al. 1965). Während letztere die Anzahl der Wähler homogen verteilen, streben die Optimierungsmodelle im Vertrieb an, die Gebiete in Hinsicht auf Potential oder Arbeitsbelastung gleichartig zu strukturieren. Potential bezieht sich auf mögliche Umsätze oder Deckungsbeiträge innerhalb des Vertriebsgebiets. Die Arbeitsbelastung konzentriert sich dagegen auf den Aufwand (z.B. in Tagen), der damit verbunden ist, ein bestimmtes Vertriebsgebiet zu bearbeiten. Im Folgenden stelle ich den Algorithmus zum SmartAlign-Ansatz von Zoltners und Sinha (2005) vor. Es handelt sich um eine Weiterentwicklung des GEOLINE-Modells. Der SmartAlign-Ansatz berücksichtigt zusätzlich, dass die Kunden innerhalb eines Gebiets geografisch beieinanderliegen. Dieser Algorithmus zeichnet sich dadurch aus, dass er die Funktionsweise der heutigen Entscheidungsmodelle zur Gebietsplanung sehr verständlich darstellt und nach Aussagen der Forscher einer der am weitesten verbreiteten Ansätze ist.

Der SmartAlign-Ansatz geht von einer konstanten Zahl an Vertriebsgebieten aus, die durch die Gebietszentren bestimmt sind. Das mathematische Optimierungsmodell teilt die kleinsten geografischen Einheiten (KGE) so auf die Gebietszentren auf, dass homogene und kompakte Vertriebsgebiete entstehen. KGE können unter anderem als Kunden, Postleitzahlen oder

Vertriebsaktivitäten definiert werden. Auf Basis ihrer früheren Forschungsarbeiten (Zoltners und Sinha 1983) stellen die Autoren das Optimierungsproblem wie folgt dar:

$$(2.1) \quad \text{Min} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J w_j d_{ij} x_{ij}$$

unter den Nebenbedingungen

$$(2.2) \quad l_i \leq \sum_{j=1}^J w_j x_{ij} \leq u_i \quad \text{für jedes } i$$

$$(2.3) \quad x_{ij} \leq \sum_{p \in A_{ij}} x_{ip} \quad \text{für jedes } i, j$$

$$(2.4) \quad \sum_{i=1}^I x_{ij} = 1 \quad \text{für jedes } j$$

$$(2.5) \quad x_{ij} = 0 \text{ oder } 1 \quad \text{für jedes } i, j$$

mit

j = Index für die kleinsten geographische Einheiten (KGE)

i = Index für die Gebietszentren

$x_{ij} = 1$, wenn KGE j dem Gebietszentrum i zugeordnet wird; $= 0$, wenn nicht

d_{ij} = Distanz zwischen Gebietszentrum i und KGE j

w_j = Arbeitsbelastung in KGE j

l_i = Untergrenze der Arbeitsbelastung für Gebietszentrum i

u_i = Obergrenze der Arbeitsbelastung für Gebietszentrum i

$p \in A_{ij}$ = Menge der KGE, die KGE j direkt voranstehen im Abstand zum Gebietszentrum i

Die Zielfunktion (2.1) ist definiert als die Summe der mit der Arbeitsbelastung gewichteten Distanzen der KGE zum Gebietszentrum. Diese Summe wird durch die Wahl der Werte für x_{ij} und unter Berücksichtigung der Nebenbedingungen (2.2) - (2.5) minimiert. Die Nebenbedingung (2.2) bestimmt, dass die Vertriebsgebiete gleichartig sind. Da eine vollständige

Gleichheit der Gebiete in der Realität unrealistisch ist, sind die Ober- und Untergrenzen festgelegt, zwischen denen die Arbeitsbelastung variieren darf. Nebenbedingung (2.3) stellt sicher, dass die neuen Vertriebsgebiete zusammenhängen. Darüber hinaus sorgen die Nebenbedingungen (2.3) und (2.4) für eine exklusive Zuordnung der KGE zu nur einem Gebietszentrum. Eine weitergehende Diskussion möglicher Attribute, die sich in das Ausgangsmodell integrieren lassen, bieten Zoltners und Sinha (1983).

Modellerweiterungen aus der Vertriebsforschung

Ähnlich wie Zoltners und Sinha (2005) hat sich die Forschung zur Gebietsplanung stark am GEOLINE-Modell orientiert. Spätere Veröffentlichungen konzentrieren sich darauf, zusätzliche Faktoren in die Optimierungsmodelle zu integrieren. Segal und Weinberger (1977) beschäftigen sich mit den geografischen Besonderheiten (z.B. Autobahnen, Berge, Gewässer) der Vertriebsgebiete. Sie erweitern das GEOLINE-Modell, indem sie die euklidischen Distanzen durch einen Algorithmus für die kürzeste Distanz ersetzen. Gelb und Khumawala (1984) entwickeln ein Optimierungsmodell für ein Versicherungsunternehmen. Die Autoren verzichten darauf, die aktuelle Position der Vertriebsbüros zu integrieren. Sie nehmen zwar in Kauf, dass im Fall bestehender Büros Kosten für die Umsiedlung oder Errichtung neuer Standorte anfallen, dafür verringern sie aber mit ihrem Ansatz die Komplexität der Berechnungen. Der Ansatz ist somit insbesondere für den Aufbau neuer Vertriebsmannschaften (z.B. Unternehmensgründungen) relevant.

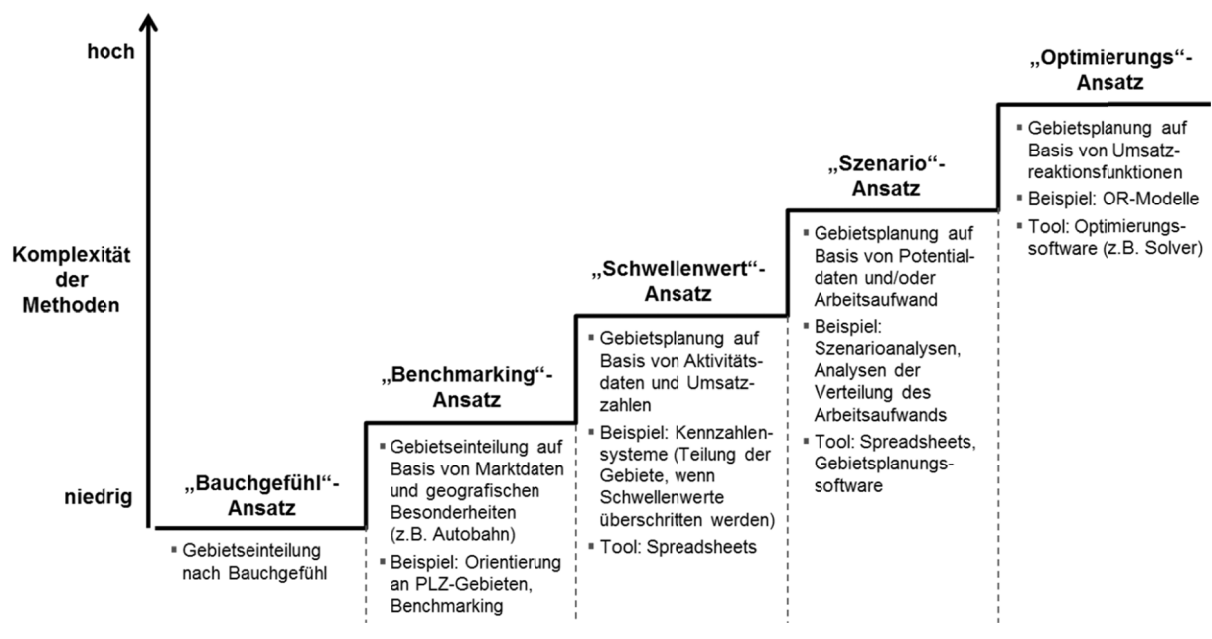
Die große Überschneidung der Themen Gebietsplanung und Besuchsplanung hat dazu geführt, dass einige integrative Optimierungsmodelle erschienen sind. Shanker, Turner und Zoltners (1975), Beswick und Cravens (1977) sowie Glaze und Weinberg (1979) verbinden den Ansatz des GEOLINE-Modells mit der Frage der optimalen Besuchsfrequenz. Dabei handelt es sich im Kern um zweistufige Ansätze. So bestimmt das TAPS-Modell von Glaze und Weinberg (1979) zuerst die Besuchsfrequenz und teilt anschließend auf Basis dieser

Ergebnisse die Vertriebsgebiete gleichartig ein. Einer der neueren integrativen Ansätze ist das COSTA-Modell von Skiera und Albers (1998). Auf Basis von Umsatzreaktionsfunktionen verbinden die Autoren die Entscheidungsprobleme der Gebietsplanung und der Besuchsplanung.

Ansätze aus der Vertriebspraxis und Einordnung der wissenschaftlichen Methoden

Nach Beschreibung der grundlegenden Ansätze zur Gebietsplanung aus der wissenschaftlichen Literatur schließt der Abschnitt an dieser Stelle mit einer Einordnung der Methoden hinsichtlich ihrer Komplexität. Hierzu nimmt er einen Vergleich mit gängigen Methoden aus der Vertriebspraxis vor. Abbildung 2-5 zeigt fünf Stufen der Adoption von quantitativen Methoden zur Gebietsplanung. Die Stufen werden anhand der jeweiligen Datenbasis und typischer Ansätze beschrieben.

Die dahinterliegende Idee ist, dass sich jede Vertriebsorganisation mit ihrem Ansatz zur Gebietseinteilung grob in eine der fünf Kategorien einordnen lässt. Diese Kategorien variieren hinsichtlich ihrer Komplexität und der Genauigkeit der Ergebnisse. Mit zunehmender Komplexität der Methoden steigen auch die Anforderungen an den Nutzer und die Organisation. Die Übersicht strebt nicht an, die in der Praxis angewendeten Methoden erschöpfend aufzulisten. Sie dient vielmehr als Richtschnur, um die Komplexität unterschiedlicher Ansätze zu vergleichen und die Verfügbarkeit von Methoden jenseits der wissenschaftlichen Methoden aufzuzeigen.

Abbildung 2-5 Stufen der Adoption von Methoden zur Gebietsplanung

Der „Bauchgefühl“-Ansatz bildet die unterste Komplexitätsstufe der Methoden zur Gebietseinteilung. Hierunter fallen solche Vertriebsorganisationen, die keine quantitativen Methoden zur Unterstützung des Entscheidungsprozesses nutzen. Entscheidungen basieren hier auf den mentalen Modellen der verantwortlichen Personen und somit auf keinen nachvollziehbaren Kriterien.

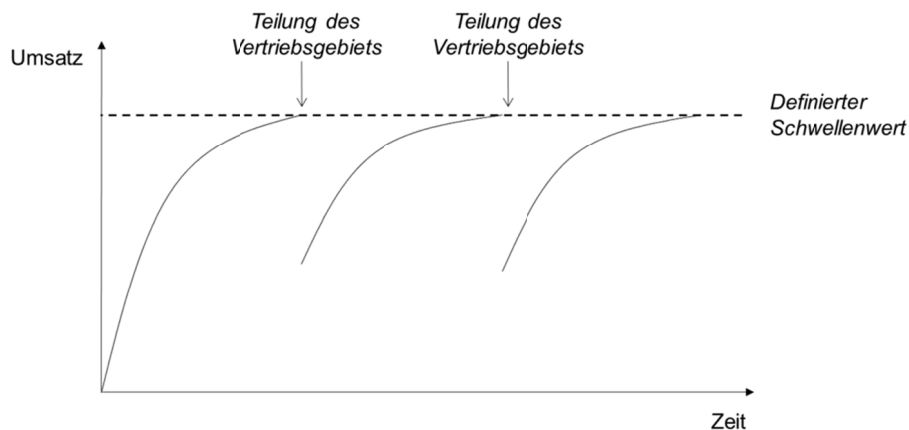
„Benchmarking“-Ansätze bilden den Oberbegriff für die zweite Kategorie. Qualitative und quantitative Daten werden hier im Zuteilungsprozess zwar berücksichtigt, es werden jedoch keine Berechnungen durchgeführt. Leistungsfähige Analysetools (wie Spreadsheet-Software) kommen nicht zum Einsatz. Benchmarking-Ansätze umfassen die folgenden Beispiele:

- *Vergleich mit Wettbewerbern* – Die Gebietsplanung orientiert sich an den Vertriebsgebieten anderer, vergleichbarer Marktteilnehmer.
- *Vergleich der Außendienstmitarbeiter untereinander* – Die Kunden werden den Außendienstmitarbeitern zugeteilt, die diese bestmöglich bearbeiten können. Typische Zuordnungsfragen sind: Wer hat bereits mit dem Kunden gearbeitet? Wer kennt den

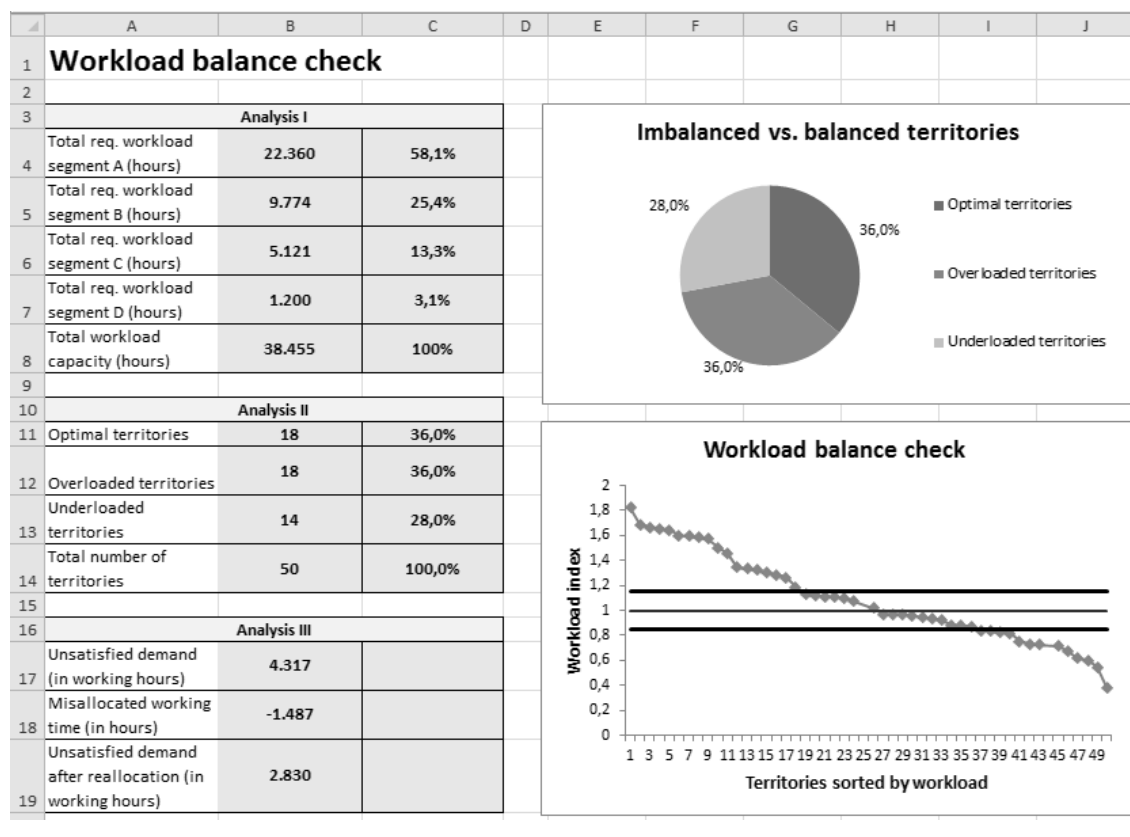
Produktbedarf des Kunden am besten? Wer hat eine besonders gute Performance in den letzten Monaten gezeigt? Brauchen wir einen Kundenbeziehungsexperten oder einen Produktexperten für diesen Kunden?

- *Geografische Einteilung* – Die Gebietseinteilung findet auf Basis von geografischen Besonderheiten statt. So können zum Beispiel Bundesländer, PLZ-Gebiete oder Autobahnrouten die Grenzen der Verkaufsgebiete bestimmen.

Der „Schwellenwert“-Ansatz ist ein sehr verbreitetes Verfahren, um die Gebietsstruktur in wachstumsstarken Zeiten kontinuierlich anzupassen. Diese Verfahren können auf eine einzige Kennzahl zurückgreifen oder aus größeren Kennzahlensystemen bestehen, die auch einfache Berechnungen enthalten (z.B. Vergleichskennzahlen, Zielerreichungsgrad). Als Datenbasis dienen zum Beispiel Umsatz-, Deckungsbeitrags- oder Aktivitätsdaten. So würde im Fall von Umsatzzahlen das Vertriebsgebiet automatisch aufgeteilt, sobald ein bestimmter Umsatz überschritten ist. Abbildung 2-6 veranschaulicht diese Idee aus der Perspektive eines Außendienstmitarbeiters. Ein Vorteil der „Schwellenwert“-Ansätze ist die Transparenz der Gebietseinteilung. Besondere Aufmerksamkeit sollte in diesem Zusammenhang jedoch den Vergütungssystemen zukommen. Diese müssen so ausgestaltet sein, dass die sich kontinuierlich ändernde Berechnungsgrundlage den Außendienstmitarbeiter nicht schlechter oder besser stellt.

Abbildung 2-6 Schwellenwert-Ansatz

„Szenario“-Ansätze bilden die vorletzte Stufe der Übersicht. Sie umfassen bereits sehr komplexe Berechnungen. Ziel dieser Ansätze ist es, unterschiedliche Gebietseinteilungen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf bestimmte Zielvariablen (z.B. Verteilung des Arbeitsaufwands) zu untersuchen. Als Datengrundlage dienen beispielsweise Potentialdaten (z.B. Anzahl an Kunden) und Aktivitätsdaten (z.B. Aufwand zur Bearbeitung eines Kunden). Diese Modelle haben den Vorteil, dass sie unternehmensspezifisch gestaltet werden können und Aufschluss über den relativen Einfluss unterschiedlicher Variablen geben. Eine automatische Optimierung (also eine durch das Modell getriebene Bestimmung der Parameterwerte) ist mit diesen Ansätzen allerdings nicht möglich. Abbildung 2-7 zeigt beispielhaft ein Analysemodell für die Verteilung des Arbeitsaufwands zwischen Vertriebsgebieten.

Abbildung 2-7 Analysemodell für den Vergleich von Vertriebsgebieten

Quelle: angelehnt an Zoltners und Sinha (2005, S. 316)

Die oben in diesem Abschnitt beschriebenen OR-Modelle sind in Abbildung 2-5 unter der Kategorie „Optimierungs“-Ansätze zusammengefasst und bilden mit der höchsten Komplexitätsstufe den Abschluss der Übersicht. Die hier vorgenommene Einordnung soll auch der späteren Analyse der Vertriebsorganisationen in den Fallstudien dienen. Kapitel 8 wird die Stufen der Adoption aufgreifen und die beobachteten Vertriebsorganisationen entsprechend einstufen. Dies ermöglicht einen Vergleich der untersuchten Unternehmen.

2.4.2 Modelle zur Optimierung der Besuchsplanung

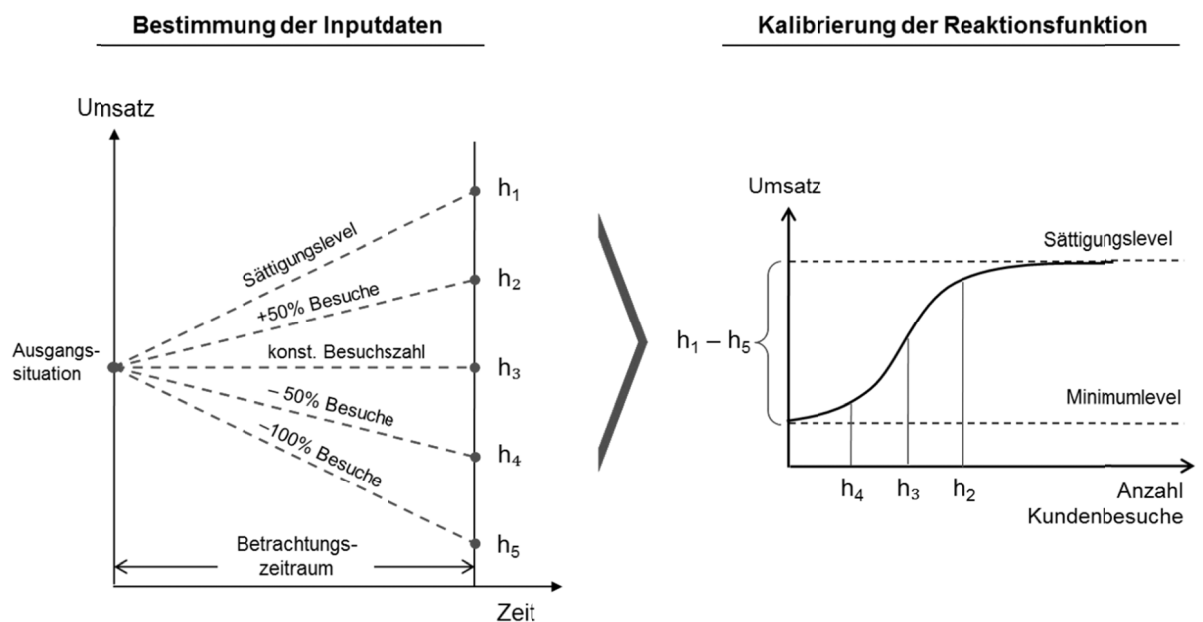
Vorstellung zentraler Modellentwicklungen

Modelle zur Besuchsplanung versuchen, die Frage zu beantworten, wie die Außendienstmitarbeiter ihr verfügbares Zeitbudget optimal auf (potentielle) Kunden aufteilen können.

Anstelle von Zeitbudgets sprechen einige Artikel auch allgemeiner von Vertriebskapazitäten. Diese können zum Beispiel als Zeit, Vertriebsmitarbeiter, Besuche, Aufwand oder Aufgaben definiert werden. Anstelle von Kunden können ebenfalls Segmente, Märkte, Vertriebsgebiete oder Produkte als Grundlage der Optimierung genutzt werden.

Das bekannteste Modell zur Allokation von Vertriebsressourcen ist das CALLPLAN-Modell (Lodish 1971). Vandenbosch und Weinberg (1993) beschreiben das Modell in zwei Phasen. In der ersten Phase wird die Umsatzreaktionsfunktion $r_i(X_i)$ kalibriert. Diese prognostiziert die resultierenden Umsätze für variierende Besuchsfrequenzen X_i . Im Originalartikel empfiehlt Lodish (1971) die Verwendung der ADBUDG-Umsatzreaktionsfunktion sowie die Kalibrierung mithilfe des Decision Calculus-Ansatzes (Little 1970). Die Bestimmung der Parameter basiert in diesem Ansatz auf den Schätzungen der Außendienstmitarbeiter und der Vertriebsleitung über die Umsatzauswirkungen unterschiedlicher Besuchsfrequenzen. Abbildung 2-8 veranschaulicht die Bestimmung der ADBUDG-Umsatzreaktionsfunktion mithilfe dieser subjektiven Inputdaten. Little (1970) lässt die beteiligten Mitarbeiter fünf Aussagen über mögliche Umsatzentwicklungen machen (Werte h_1 bis h_5). Diese dienen ihm anschließend als Inputdaten für die Kalibrierung der Umsatzreaktionsfunktion.

Die Vorteile des Decision Calculus gegenüber der Kalibrierung der Umsatzreaktionsfunktion auf Basis von Vergangenheitsdaten liegen zum einen in der Akzeptanz der Ergebnisse. Little (1970) argumentiert, dass sich die Beteiligung der Außendienstmitarbeiter und der Vertriebsleiter am Entstehungsprozess positiv auf die Akzeptanz der Modellergebnisse auswirkt. Zum anderen scheint die Kalibrierung auf Basis von subjektiven Daten besonders geeignet für Organisationen, die in einem sich schnell ändernden Marktumfeld agieren oder die über keine ausreichende Datengrundlage verfügen (Lilien, Kotler und Moorthy 1992).

Abbildung 2-8 Littles (1970) Decision Calculus

Quelle: basierend auf Little (1970) sowie Albers und Mantrala (2008)

Nach der Kalibrierung der Reaktionsfunktion findet in der zweiten Phase des CALLPLAN-Modells die gewinnmaximale Allokation der verfügbaren Besuchszeit auf die (potentiellen) Kunden statt. Hierzu hat Lodish (1971) das folgende mathematische Optimierungsproblem aufgestellt:

$$(2.6) \quad \max z = \sum_{i=1}^I g_i r_i(X_i) - e \sum_{j=1}^J NT_j C_j$$

unter den Nebenbedingungen:

$$(2.7) \quad \sum_{i=1}^I X_i t_i + e \sum_{j=1}^J NT_j U_j \leq T$$

$$(2.8) \quad NT_j = \max(X_i \text{ im Gebiet } j)$$

$$(2.9) \quad \text{Min}_i \leq X_i \leq \text{Max}_i$$

mit

j = Index für das Gebiet

i = Index für den Kunden

z = Deckungsbeitrag

X_i = Besuche bei Kunde i in einem Betrachtungszeitraum

$r_i(X_i)$ = Erwarteter Umsatz mit Kunde i

g_j = Faktor für den Deckungsbeitrag von Kunde i

NT_j = Anzahl Fahrten in das Gebiet j während eines typischen Betrachtungszeitraumes

e = Anzahl der Betrachtungszeiträume in einer Periode

t_i = Besuchsdauer beim Kunden i

T = verfügbare Verkaufszeit plus Reisezeit in einem Betrachtungszeitraum

U_i = Reisezeit, um zu Gebiet j zu gelangen

C_i = Kosten, um zu Gebiet j zu gelangen

Die zu maximierende Zielfunktion (2.6) beschreibt die Differenz des zu erwartenden Deckungsbeitrags und der damit verbundenen Kosten im Betrachtungszeitraum. Das Optimierungsmodell sucht dementsprechend die Werte für X_i und NT_j , die den Gewinn z maximieren. Mehrere Nebenbedingungen müssen eingehalten werden: (2.7) stellt sicher, dass die Verkaufs- und Reisezeit nicht die verfügbare Gesamtkapazität überschreitet; (2.8) begrenzt die Anzahl der Besuche bei einem Kunden auf die maximale Anzahl an Besuchen in dem Vertriebsgebiet; und (2.9) gibt die Ober- und Untergrenzen der Kundenbesuche vor. Der Faktor g_j beschreibt im Ausgangsmodell den Deckungsbeitrag. Dieser kann angepasst werden, um andere Einflussfaktoren (Provisionsraten, Managementprioritäten etc.) zu berücksichtigen.

Modellerweiterungen aus der Vertriebsforschung

Das CALLPLAN-Modell ist nicht der erste veröffentlichte Ansatz zur Allokation von Vertriebskapazitäten. Bereits Nordin (1943), Bown, Hulswit und Kettelle (1956) sowie Waid,

Clark und Ackoff (1956) haben Ideen für die optimale Allokation der verfügbaren Besuchszeit auf Vertriebsgebiete beschrieben. Doch erst mit der Veröffentlichung von Lodish (1971) haben sich die Allokationsmodelle in der Vertriebsliteratur auf breiter Basis durchgesetzt. Zahlreiche nachfolgende Veröffentlichungen haben sich mit der Generalisierung und der Erweiterung des Ausgangsmodells beschäftigt. Darunter auch weitere Arbeiten von Lodish (1976, 1980), die unter anderem die Produktivität einzelner Außendienstmitarbeiter berücksichtigen. Produktivität bedeutet in diesem Zusammenhang, wie viele Besuche der einzelne Außendienstmitarbeiter innerhalb der ihm zur Verfügung stehenden Verkaufszeit durchführen kann. Bislang wurden hierfür Durchschnittswerte in den Modellen verwendet. Zoltners und Sinha (1980) haben ein konzeptionell dem CALLPLAN sehr ähnliches Modell entwickelt, das die Entscheidung über die Besuchsfrequenz mit der über die Vertriebsgröße verbindet (Zoltners, Sinha und Chong 1979). Weitere Berichte über erfolgreiche Praxisanwendungen des CALLPLAN-Algorithmus stammen aus der Luftfahrtindustrie (Fudge und Lodish 1977) sowie der Pharmaindustrie (Lodish et al. 1988). Das PAIRS-Modell von Parasuraman und Day (1977) basiert ebenfalls auf dem CALLPLAN-Algorithmus. Die Autoren integrieren die Interaktion zwischen Außendienstmitarbeiter und Kunden sowie Carryover-Effekte. Letztere bezeichnen Umsätze, die erst in den Folgeperioden erzielt werden, die aber auf Kundenbesuche in der aktuellen Betrachtungsperiode zurückzuführen sind.

Die dahinterliegende Frage, wie der Umsatz reagiert, wenn der Vertriebsaufwand (hier Kundenbesuche) erhöht oder reduziert wird, spielt in der Forschung zu effizienzoptimierenden Methoden eine wichtige Rolle (Sinha und Zoltners 2001; Vandenbosch und Weinberg 1993; Zoltners und Sinha 1980). So betonen Narayanan, Manchanda und Chintagunta (2005), dass die ersten Kundenbesuche eine informierende bzw. risikominimierende Wirkung haben und dadurch einen großen Einfluss auf die Umsatzauswirkungen von zukünftigen Kundenbesuchen haben. Tabelle 2-4 bietet eine Übersicht der in der

Vertriebsforschung diskutierten zeitversetzten Effekte, die durch den zusätzlichen Vertriebsaufwand bzw. durch die Reduktion des Vertriebsaufwands eintreten können. Je nach Industrie, Unternehmenssituation und Kaufverhalten der Kunden können unterschiedliche Kombinationen der Effekte eintreten und sich überlagern.

Tabelle 2-4 Dynamische Effekte

Wie reagiert der Umsatz, wenn der Aufwand reduziert wird? Wie reagiert der Umsatz, wenn der Aufwand erhöht wird?	Direct drop	Wear-out	New level	Stocking
	Umsatz Aufwand an ← → Aufwand aus Zeit	Umsatz Aufwand an ← → Aufwand aus Zeit	Umsatz Aufwand an ← → Aufwand aus Zeit	Umsatz Aufwand an ← → Aufwand aus Zeit
Direct response Umsatz Aufwand aus ← → Aufwand an Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit
Delayed response Umsatz Aufwand aus ← → Aufwand an Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit
Overshooting Umsatz Aufwand aus ← → Aufwand an Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit	Umsatz Zeit

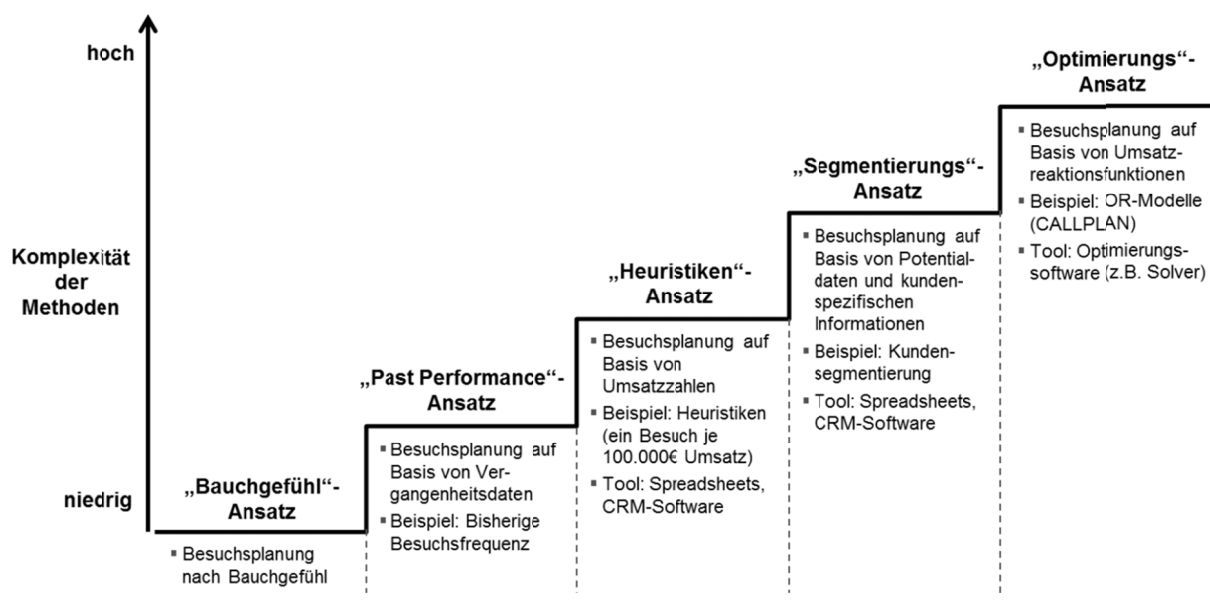
Quelle: angelehnt an Lilien, Kotler und Moorthy (1992, S. 663) sowie Saunders (1987, S. 33)

Charakteristisch für die Optimierungsmodelle der Besuchsplanung ist die Nutzung von subjektiven Inputdaten. Dies unterstreicht die Bedeutung von Little's Decision Calculus (1970). Die Überblicksartikel in Tabelle 2-3 nennen lediglich den Ansatz von Parsons und Abele (1981) als eine der wenigen Modellentwicklungen, die ausschließlich auf empirischen Daten basieren. Neuere Arbeiten zur Budgetallokation im Vertriebskontext setzen allerdings auch auf objektive Inputdaten (Fischer et al. 2011).

Ansätze aus der Vertriebspraxis und Einordnung der wissenschaftlichen Methoden

Welche Methoden lassen sich nun jenseits der hier beschriebenen Optimierungsansätze identifizieren? Abbildung 2-9 beschreibt entlang von fünf Stufen der Adoption typische Methoden zur Besuchsplanung. Die Einordnung dient erneut als grobe Orientierung für die Komplexität der unterschiedlichen Herangehensweisen von Vertriebsorganisationen. Die oben beschriebenen „Optimierungs“-Ansätze mit den OR-Modellen auf Basis von Umsatzreaktionsfunktionen bilden wie im vorangegangenen Abschnitt die oberste Komplexitätsstufe. Die Anwendung dieser Methoden verlangt ein hohes konzeptionelles und methodisches Wissen der Nutzer. Die vier darunterliegenden Stufen stellt dieser Abschnitt im Folgenden vor.

Abbildung 2-9 Stufen der Adoption von Methoden zur Besuchsplanung



Der „Bauchgefühl“-Ansatz bildet erneut die unterste Stufe der Adoption. Die Beschreibung der Kategorie ist vergleichbar mit der im vorigen Abschnitt. Die Vertriebsorganisationen nutzen hier keine quantitativen Methoden zur Bestimmung der optimalen Besuchsfrequenz. Typische Herangehensweisen, die in diese Kategorie fallen, sind zum Beispiel:

- *Brandbekämpfung* – In diesem Fall sind aktuelle Anfragen, aufschlagende Beschwerden oder die akute Gefahr, einen Kunden zu verlieren, die Auslöser für Kundenbesuche. Es gibt keine mittel- oder langfristige Planung der Kundenbesuche.
- *Präferenzen der Außendienstmitarbeiter* – Hier bestimmen die Einschätzungen der Außendienstmitarbeiter die nächsten Kundenbesuche. Sie legen die Kundenbesuche so, dass sie mit möglichst geringem Arbeitsaufwand den größten persönlichen Nutzen erzielen.

Der „Past Performance“-Ansatz beschreibt eine Herangehensweise zur Besuchsplanung, die auf Vergangenheitsdaten über Verkaufsaktivitäten setzt. Die Besuchsfrequenz und Kundenauswahl des vergangenen Jahres bestimmen die Besuchsfrequenz und Kundenauswahl des aktuellen Jahres. Wenn keine außerordentlichen kundenbezogenen Ereignisse anstehen, bleibt die Besuchsfrequenz konstant. Analysen und Berechnungen dienen in diesem Fall nicht als Entscheidungsgrundlage.

Die Kategorie „Heuristiken“ umfasst einfache Entscheidungsregeln, die kleinere Berechnungen erfordern und auf leicht verfügbare Datensätze zurückgreifen (zum Beispiel aktuelle Umsätze oder Auftragswert). So kann zum Beispiel die Höhe des möglichen Auftrags als Entscheidungsgrundlage dienen. Mithilfe einer durch die Vertriebsleitung vorgegebenen Heuristik kann der Außendienstmitarbeiter die Anzahl an Kundenbesuchen selbst berechnen (z.B. ein Besuch je 100.000 € Umsatz). Die Besuchsfrequenz ergibt sich als lineare Funktion zum möglichen Umsatz des betrachteten Kunden.

Die Kategorie „Segmentierungs“-Ansätze umfasst eine breite Palette an quantitativen Methoden, die das Ziel verfolgen, die Bestands- und möglichen Neukunden zu priorisieren. Anhand dieser Priorisierung verteilt die Vertriebsorganisation die vorhandenen Vertriebskapazitäten (verfügbares Zeitbudget der Außendienstmitarbeiter) auf die Kunden bzw. Kundensegmente. Segmentierungsansätze können in ihrer Komplexität stark variieren. Häufig

klassifizieren Vertriebsorganisationen ihre Kunden nach Größenkriterien (Umsatz, Deckungsbeitrag, Anzahl der Mitarbeiter etc.). Eine bekannte Methode ist die ABC-Analyse, bei der die Kunden zum Beispiel nach Umsatzbeitrag geordnet und in Klassen eingeteilt werden. Um eine effizientere Kundenansprache zu erzielen, können darüber hinaus umfangreiche Index-Berechnungen durchgeführt werden. Diese berücksichtigen mehrere Kriterien, die je nach Bedeutung mit unterschiedlichem Gewicht in die Klassifizierung eingehen. Mögliche Kriterien für neue Segmentierungsansätze sind zum Beispiel Erfolgswahrscheinlichkeit, Attraktivität, Besuchsdauer, Produktbedarf, Produktaffinität oder Beschaffungsverhalten. Im besten Fall kann die Segmentierung auf Kundenebene vorgenommen werden. Je nach Datenlage sind aber auch Branchen oder Regionen mögliche Betrachtungsebenen.

Die hier beschriebene Einordnung der Methoden zur Besuchsplanung greift Kapitel 8 auf und nutzt sie für einen Vergleich der untersuchten Vertriebsorganisationen. Den Abschluss der Modellvorstellung nimmt der folgende Abschnitt vor. Er geht auf die Modelle zur Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße ein.

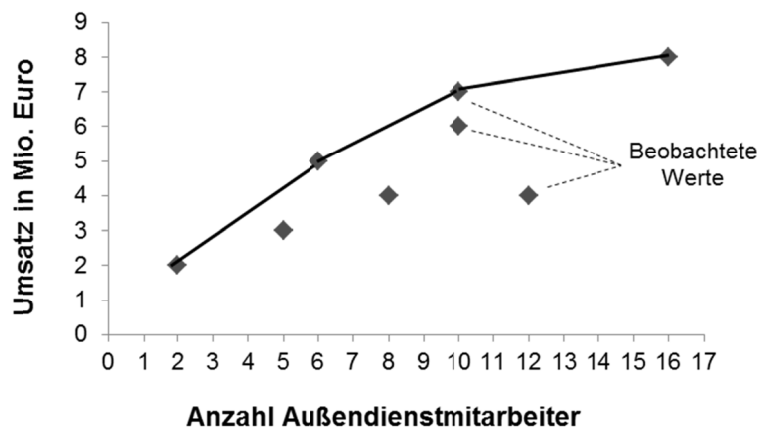
2.4.3 Modelle zur Optimierung der Vertriebsgröße

Vorstellung zentraler Modellentwicklungen

Die Analyse der Überblicksartikel in Abschnitt 2.3 hat gezeigt, dass nur wenige wissenschaftliche Artikel erschienen sind, die sich ausschließlich der Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße widmen. Einen der ersten Optimierungsansätze präsentiert Semlow (1959). Er schlägt ein Modell auf Basis von Umsatzreaktionsfunktionen vor. Dabei stellt er die Vermutung auf, dass bei steigender Anzahl der Außendienstmitarbeiter das Umsatzpotential in den Vertriebsgebieten besser ausgeschöpft wird und der Gesamtumsatz entsprechend steigt. Der marginale Umsatz nimmt jedoch mit steigender Anzahl an

Außendienstmitarbeitern ab. Auf Basis dieser Überlegungen berechnet er die resultierenden Umsätze bei variierender Anzahl an Außendienstmitarbeitern (bzw. Vertriebsgebieten) und leitet die gewinnmaximale Größe ab. Auch wenn Weinberg und Lucas (1977) dem von Semlow (1959) vorgeschlagenen Ansatz einen großen Einfluss auf das Forschungsfeld zugestehen, kritisieren sie den Kern des Modells. Sie bescheinigen Semlow Fehler in der Aufstellung der mathematischen Beziehungen (z.B. Potential auf beiden Seiten der Gleichung) und folgern daraus, dass er auf Basis seiner Daten keine Aussagen über die Beziehung zwischen Umsatz und Potential aufstellen kann.

Neuere Ideen zur Bestimmung der Vertriebsgröße stammen unter anderem von Horsky und Nelson (1996). Sie verwenden die Data Envelopment Analysis (DEA) – ein am Produktionsbereich orientiertes Konzept zur Bestimmung der Umsatzreaktionsfunktion. Dieses Verfahren erlaubt, eine empirische Randproduktionsfunktion ohne vorherige Kenntnis des funktionalen Input-Output-Zusammenhangs allein auf Basis der tatsächlich realisierten Input- und Output-Kombinationen zu bilden. Die Funktion wird so gewählt, dass sie alle beobachteten Werte umhüllt. Abbildung 2-10 verdeutlicht dieses Prinzip der umhüllenden Funktion mithilfe des Inputfaktors Vertriebsgröße und des Outputfaktors Umsatz. Die resultierende Umsatzreaktionsfunktion beschreibt folglich den Rand der beobachteten Werte. Bei der DEA handelt es sich um ein deterministisches Verfahren, da die tatsächlichen Werte den Funktionsverlauf bestimmen. Eine Alternative hierzu wären parametrische Verfahren, welche a priori Annahmen über den Verlauf der zugrundeliegenden Produktionsfunktion machen. Diese Verfahren schätzen die Funktionsparameter aus den Daten aller beobachteten Vergleichseinheiten (Außendienstmitarbeiter), also auch der ineffizienten Einheiten.

Abbildung 2-10 Prinzip der Randproduktionsfunktion

Die starke Verknüpfung mit anderen Entscheidungsfeldern hat dazu geführt, dass die Vertriebsgröße häufig in Verbindung mit Optimierungsmodellen für die Besuchsplanung diskutiert wird. Grundsätzlich ist die Ausgangsstruktur dieser auf Basis von Umsatzreaktionsfunktionen entworfenen Modelle auch auf die Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße übertragbar. Beispielsweise lässt sich das Verfahren zur Bestimmung der optimalen Besuchsfrequenz auf Kundenebene oder Segmentebene anwenden („Was ist die gewinnmaximale Besuchsfrequenz eines typischen Kunden aus Segment A?“). Die Multiplikation der gewinnmaximalen Besuchsfrequenz je Kunde mit der Anzahl an Kunden führt zum Kapazitätsbedarf des betrachteten Segments. Die Division des gesamten Kapazitätsbedarfs für alle Segmente durch die Zeitverfügbarkeit je Außendienstmitarbeiter führt schließlich zur optimalen Vertriebsgröße.

$$\frac{\text{Kapazitätsbedarf}}{\text{Zeitverfügbarkeit je ADM}}$$

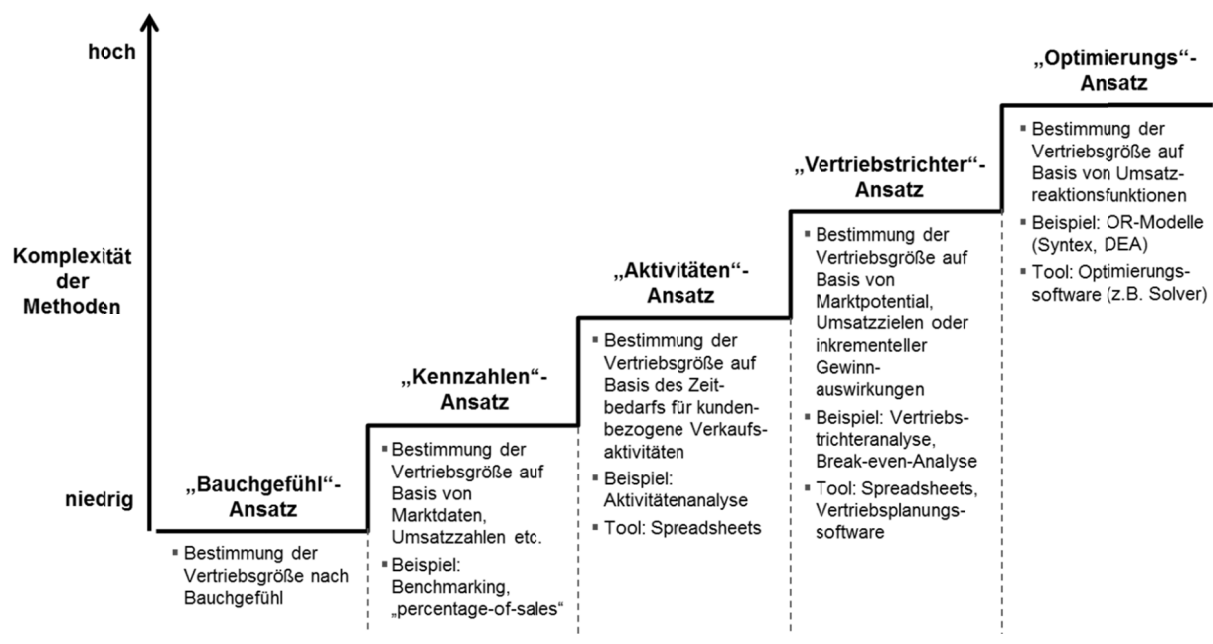
$$(2.10) \quad = \frac{\text{Kapazitätsbedarf Segment A} + \text{Kapazitätsbedarf Segment B} + \dots}{\text{Zeitverfügbarkeit je ADM}}$$

$$= \text{optimale Vertriebsgröße}$$

Eines der meistzitierten Beispiele ist die Anwendung des CALLPLAN-Algorithmus zur Bestimmung der gewinnmaximalen Vertriebsgröße im Pharmaunternehmen Syntex Laboratories (Lodish et al. 1988). Da sich dieses von dem in Abschnitt 2.4.2 vorgestellten Modell nur durch die Definition der Parameter unterscheidet, verzichtet der Abschnitt an dieser Stelle auf eine detaillierte Beschreibung. Weitere gewinnmaximierende Ansätze, welche die Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße als Teilergebnis untersuchen, stammen von Beswick und Cravens (1977) sowie Lodish (1980).

Ansätze aus der Vertriebspraxis und Einordnung der wissenschaftlichen Methoden

Neben den Optimierungsmodellen auf Basis von Umsatzreaktionsfunktionen werden insbesondere in Lehrbüchern und praxisorientierten Zeitschriften weniger komplexe Methoden diskutiert. Abbildung 2-11 ordnet die verfügbaren Methoden entlang ihrer Komplexität ein und beschreibt fünf Stufen der Adoption von Methoden zur Bestimmung der Vertriebsgröße. Auch hier bilden die Kategorien „Bauchgefühl“ und „Optimierung“ erneut die jeweils unterste und oberste Komplexitätsstufe ab. Auf die dazwischenliegenden Methoden aus der Praxisliteratur geht der Abschnitt im Folgenden genauer ein.

Abbildung 2-11 Stufen der Adoption von Methoden zur Bestimmung der Vertriebsgröße

Albers und Mantrala (2008) verweisen auf die große Verbreitung von einfachen „Kennzahlen“-Ansätzen und Daumenregeln, die heute in vielen Organisationen noch die Basis für Entscheidungen über die Vertriebsgröße sind. Darunter fallen typischerweise Entscheidungsregeln wie der „percentage-of-sales“-Ansatz, bei dem die Vertriebskosten nur einen vorgegebenen Anteil an den prognostizierten Umsätzen ausmachen dürfen. In diesem Fall ist die Vertriebsgröße eine Funktion des Umsatzes. Diese Kausalitätsannahme spiegelt die Realität jedoch nur bedingt wider. Ebenfalls sehr verbreitet sind der „same as last year“-Ansatz (konstante Vertriebsgröße bei Zielerreichung) und das *Benchmarking* mit Wettbewerbern.

Darüber hinaus diskutieren Lehr- und Praxisbücher datenintensivere Methoden, wie die Aktivitätenanalyse und die Vertriebstrichteranalyse (Zoltners, Sinha und Lorimer 2004, Kap. 7). Die *Aktivitätenanalyse* nimmt eine interne Perspektive ein. Es werden sämtliche kundenbezogenen Verkaufsaktivitäten und ihr durchschnittlicher Zeitbedarf ermittelt. Auf Basis einer fixen zu betreuenden Anzahl an Kunden wird der Kapazitätsbedarf berechnet.

Die Vertriebsgröße ergibt sich durch die Division des Kapazitätsbedarfs durch die Zeitverfügbarkeit je Außendienstmitarbeiter.

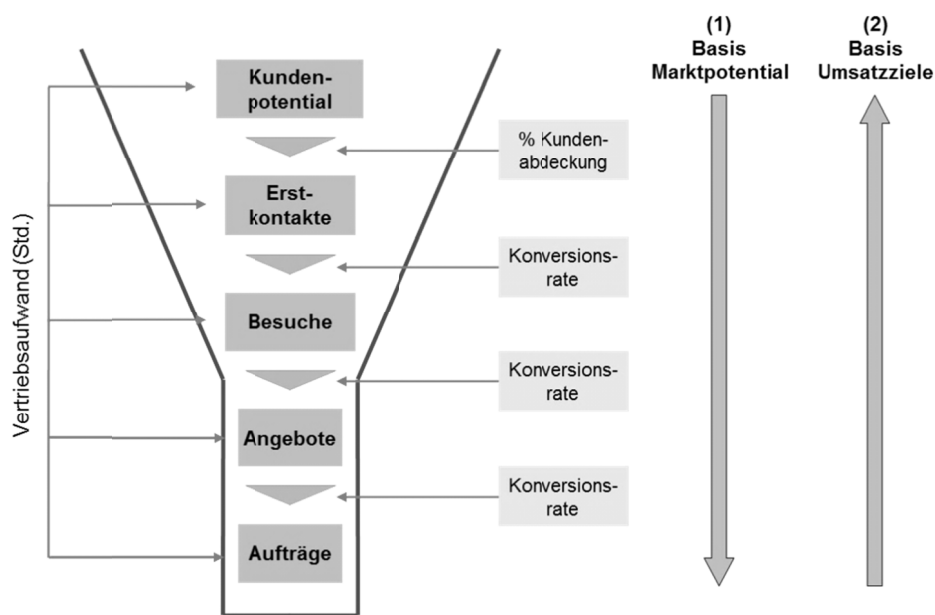
Die *Vertriebstrichteranalyse* ist eine Erweiterung der Aktivitätenanalyse und konzentriert sich auf den Akquisitionsprozess als Berechnungsgrundlage. Abbildung 2-12 zeigt die Stufen des Akquisitionsprozesses anhand eines typischen Vertriebstrichters. Die Idee hinter der Vertriebstrichteranalyse ist, dass die Anzahl an abgeschlossenen Aufträgen eine Funktion des Vertriebsaufwands pro Kunde (Zeitbedarf für Verkaufsaktivitäten) und der Konversionsraten (Anteil der Kunden, der die nächste Stufe im Vertriebstrichter erreicht) ist. Auf Basis von Vergangenheitsdaten oder Schätzungen werden der Vertriebsaufwand und die Konversionsraten für die Stufen des Akquisitionsprozesses evaluiert. Zur Berechnung der Vertriebsgröße können zwei Basisgrößen verwendet werden:

- 1) *Marktpotential* – Hierbei nähert man sich der Vertriebsgröße vom Marktpotential. Ziel ist die optimale Marktabdeckung. Mithilfe einer Zielkundenliste (Kundenpotential) und der ermittelten Konversionsraten wird die Anzahl an Kunden für jede Stufe im Vertriebstrichter errechnet.
- 2) *Umsatz-/Deckungsbeitragsziele* – Hierbei nähert man sich der Vertriebsgröße ausgehend von den Umsatz- oder Deckungsbeitragszielen der Vertriebsorganisation. Auf Basis dieser Ziele bestimmt man die benötigte Anzahl an Aufträgen. Mithilfe der Konversionsraten wird die benötigte Anzahl an Kunden rückwärts für die übergeordneten Stufen im Akquisitionsprozess bestimmt.

In beiden Ansätzen ergibt sich der Kapazitätsbedarf durch die Multiplikation der Anzahl an Kunden und des Vertriebsaufwands pro Kunde für jede Stufe. Die Division des gesamten Kapazitätsbedarfs durch die Zeitverfügbarkeit je Außendienstmitarbeiter führt zur benötigten Vertriebsgröße.

Der Vertriebstrichter kann ein sehr leistungsfähiger Ansatz zur Bestimmung der Vertriebsgröße sein und geht zurück auf die Veröffentlichung von Talley (1961). Einer der großen Nachteile dieser Methode ist die mangelnde Berücksichtigung von Gewinnauswirkungen, welche eine zentrale Bedeutung für die Entscheidung über die Vertriebsgröße einnehmen sollten (Darmon 2005).

Abbildung 2-12 Vertriebstrichteranalyse



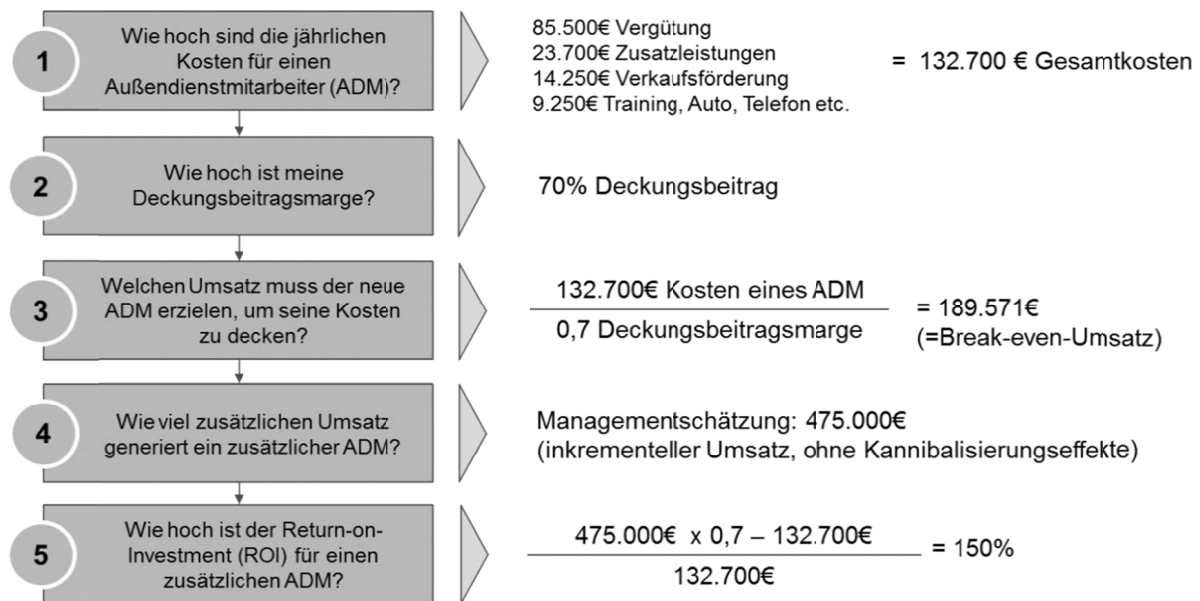
Quelle: angelehnt an Zoltners, Sinha und Lorimer (2004, S. 246)

Vergleichbar mit der Vertriebstrichteranalyse hinsichtlich der Komplexität ist die *Break-even-Methode*. Zoltners, Sinha und Lorimer (2006) schlagen diesen Ansatz für inkrementelle Wachstumsentscheidungen vor. Im Fokus steht die Frage, wie viel zusätzlichen Umsatz ein neuer Außendienstmitarbeiter generieren muss, um die zusätzlichen Kosten durch seine Einstellung zu decken. Dieser Break-even-Umsatz ergibt sich als Quotient der zusätzlichen Vertriebskosten und der Deckungsbeitragsmarge:

$$(2.11) \quad \frac{\text{Kosten eines zusätzl. Außendienstmitarbeiters}}{\% \text{Deckungsbeitrag}} = \text{Break - even Umsatz}$$

Solange der Break-even-Umsatz kleiner ist als der zu erwartende zusätzliche Umsatz durch die Neueinstellung, wirkt sich eine Vergrößerung der Vertriebsmannschaft positiv auf das Ergebnis des Unternehmens aus. Abbildung 2-13 verdeutlicht die Break-even-Methode anhand einer Beispielanwendung.

Abbildung 2-13 Beispielanwendung der Break-even-Methode



Quelle: angelehnt an Zoltners, Sinha und Lorimer (2006)

Als eine der wichtigsten Erweiterungen dieser Kennzahl empfehlen die Autoren die Integration von Carryover-Effekten. Dafür berücksichtigen sie in ihrer Rechnung auch Umsätze, die erst in den Folgeperioden erzielt werden, die aber auf Verkaufsaktivitäten in der aktuellen Betrachtungsperiode zurückzuführen sind. Abbildung 2-14 erweitert die Beispielanwendung von oben, indem sie einen konstanten Carryover-Effekt von 60% für die beiden Folgejahre annimmt. Im Vergleich zur Ein-Jahres-Perspektive aus Abbildung 2-13 (ROI 150%) führt die Drei-Jahres-Perspektive zu einem deutlich höheren ROI (391%).

Abbildung 2-14 Integration von Carryover-Effekten in der Break-even-Methode

Jahr 1	$475.000\text{€} \times 0,7 - 132.700\text{€}$	→	Ein zusätzlicher ADM würde einen Deckungsbeitrag generieren, der das 2,5fache seiner Kosten beträgt (ROI von 150%).
Jahr 2	$+ 475.000\text{€} \times 0,7 \times 0,6$	→	60% der Umsätze aus Jahr 1 werden in Jahr 2 ohne zusätzliche Verkaufsaktivität generiert (Carryover).
Jahr 3	$+ 475.000\text{€} \times 0,7 \times 0,6^2$	→	60% der Umsätze aus Jahr 2, die auf die Vertriebsaktivitäten aus Jahr 1 zurückzuführen sind, werden in Jahr 3 generiert.
	$= 519.000\text{€}$	→	ROI = 391% ($= 519.000\text{€} / 132.700\text{€}$)

Quelle: angelehnt an Zoltners, Sinha und Lorimer (2006)

Weitere Faktoren wie Eingewöhnungszeit und Trainingskosten können in diesen Ansatz vergleichsweise einfach integriert werden. Hierzu müssen entsprechend die Parameter für den zu erwartenden zusätzlichen Umsatz (Berücksichtigung der Eingewöhnungszeit) und die Kosten (Berücksichtigung der Trainingskosten) angepasst werden.

2.5 Zusammenfassung des Beitrags der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden

Ausgehend von dem hergeleiteten Begriff „effizienzoptimierende Methoden“ (Abschnitt 1.2) haben die letzten vier Abschnitte eine Übersicht des Forschungsfeldes gegeben. Die folgende Zusammenfassung zeigt nun die bisherigen Erkenntnisse und Grenzen der veröffentlichten Forschungsarbeiten auf. Auf Basis der Literaturanalyse in den vorhergehenden Abschnitten lassen sich die folgenden Punkte für die Untersuchungsziele dieser Arbeit festhalten:

- Die wissenschaftlichen Arbeiten zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement haben sich in den vergangenen vier Dekaden zu einem eigenständigen Forschungsfeld entwickelt. Die Veröffentlichungen sind inspiriert von den entscheidungsunterstützenden Systemen aus dem Marketingkontext. Die Methoden-

entwicklung läuft in der Vertriebsliteratur aber größtenteils unabhängig von der Marketingliteratur.

- Im Vertriebskontext liegt der Fokus der effizienzoptimierenden Methoden auf organisationalen Entscheidungen und Allokationsentscheidungen. Sie zeichnen sich durch ihre direkte Wirkung auf die Vertriebstätigkeit der Außendienstmannschaft aus und grenzen sich damit von den Kontrollentscheidungen ab. Die Entscheidungen über die Gebietsplanung, die Besuchsplanung und die Vertriebsgröße haben sich als besonders geeignet für die Anwendung von effizienzoptimierenden Methoden herausgestellt.
- Die vorgestellten Modelle zeigen eine große methodische Vielfalt. Der Schwerpunkt liegt aber auf Methoden, die sich an Algorithmen aus dem OR-Bereich bedienen. Die grundlegenden Entwicklungen bilden vor allem das GEOLINE- und das CALLPLAN-Modell. Der Großteil der Forschungsarbeiten konzentriert sich auf die Verfeinerung und Erweiterung dieser Ansätze.
- Die in der Literatur beschriebenen Anwendungsbeispiele lassen eine positive Wirkung der Methoden in der Vertriebspraxis vermuten. Diese positive Wirkung drückt sich nicht nur in den Umsatz- und Gewinnerwartungen aus. Es herrscht große Einigkeit, dass der Wert der Modelle über das eigentliche numerische Ergebnis hinausgeht. Die Veränderung der mentalen Modelle der Vertriebsleiter und ein verbessertes Verständnis der Entscheidungssituation werden an dieser Stelle angeführt.
- Die mangelnde Anwendung der entwickelten Methoden in der Vertriebspraxis wird in der Literatur als eines der zentralen Probleme genannt. Die Fallbeispiele zeigen eine Dominanz der Pharmaindustrie bei der Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden. Mögliche Hürden einer breiteren Akzeptanz sind eine mangelnde

Generalisierbarkeit und die große Komplexität. Als Lösungsansätze werden unter anderem leistungsfähige Heuristiken und Intermediäre vorgeschlagen.

Als erstes Zwischenfazit lässt sich an dieser Stelle festhalten, dass die wissenschaftliche Literatur in den vergangenen Dekaden viele effizienzoptimierende Methoden zur Unterstützung des Vertriebsmanagements entwickelt hat und diese Methoden in den Fallbeispielen auch eine positive Wirkung gezeigt haben. Auf der anderen Seite erwähnt die Literatur vermehrt eine mangelnde Adoption der Methoden in der Vertriebspraxis. Die Literaturanalyse legt den Schluss nahe, dass noch kein ausreichendes Verständnis der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden vorhanden ist. Nach meinem besten Wissen existieren keine wissenschaftlichen Arbeiten, die sich mit der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis in Hinsicht auf die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement auseinandersetzen und an konkreten Unternehmensbeispielen untersuchen.

3 Theorien zur Adoption von Managementinnovationen

Das vorangegangene Kapitel hat den aktuellen Stand der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden beschrieben und die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis herausgearbeitet. In der weitergehenden Literaturrecherche haben sich die Theorien zur Adoption von Managementinnovationen als sehr vielversprechend für die Untersuchung der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis erwiesen. Die Verknüpfung der Forschung zu Managementinnovationen mit der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden scheint aufgrund mehrerer Aspekte fruchtbar zu sein. Wie in der Einleitung der Arbeit bereits beschrieben, lassen sich effizienzoptimierende Methoden ebenfalls als eine Art Managementinnovation verstehen. Im Fokus der vorliegenden Arbeit und der Forschung zu Managementinnovationen steht nicht nur die Technologie, sondern auch die Veränderung in Hinsicht auf den Entscheidungsprozess und die Rolle des Managers bei der Adoption (Vaccaro et al. 2012, S. 30):

„[Management innovation] addresses changes in what managers do and how they do it.“

Darüber hinaus zeichnet sich das Forschungsfeld durch ein breites Spektrum an verwendeten theoretischen Perspektiven aus (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008). Diese theoretischen Perspektiven bieten interessante Einblicke und Anknüpfungspunkte für die Untersuchung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden. Die Bedeutung verschiedener Perspektiven bei der Analyse der Adoptionsentscheidung verdeutlichen Kimberly und Evanisko (1981, S. 690):

„Organizational adoption [of management innovations] is influenced by the characteristics of individual people – usually organizational leaders; by

characteristics of the organization itself; and by characteristics of the context in which it operates and out of which it emerged.”

Die Recherche nach Theorien zur Adoption von Managementinnovationen, die einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit leisten können, hat sich auf vier zentrale Forschungsfelder konzentriert:

- Technologieadoption,
- Upper Echelon-Theorie,
- organisationaler Wandel und
- Ressourcen-basierter Ansatz.

Die folgenden Abschnitte 3.1 bis 3.9 gehen auf die identifizierten Theorien ein. Ziel der Vorstellung ist es, die grundlegenden Ideen der einzelnen Theorien darzustellen und zentrale Konzepte zu diskutieren. Jeder der Abschnitte endet mit einer groben Auswertung der jeweiligen theoretischen Perspektive hinsichtlich des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit: ein tiefgehendes Verständnis der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu entwickeln.

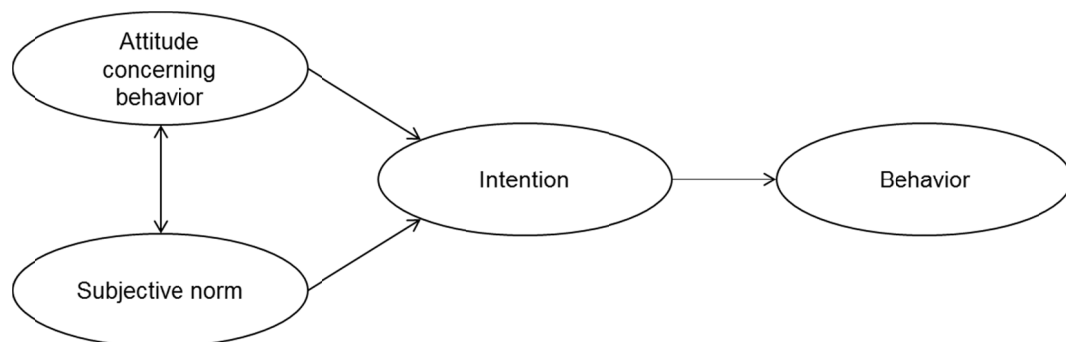
3.1 Theory of Reasoned Action

Die Theory of Reasoned Action (TRA; Fishbein und Ajzen 1975) ist eine der zentralen Theorien aus der Sozialpsychologie, um das Verhalten von Personen vorherzusagen (Madden, Ellen und Ajzen 1992). Wie in Abbildung 3-1 dargestellt, beschreibt sie das Verhalten als direkte Konsequenz der Verhaltensintention. Diese wiederum ist eine Funktion der persönlichen Einstellung gegenüber dem resultierenden Verhalten und den subjektiven Normen. Ersteres beschreibt die Wahrnehmung über das erwartete Ergebnis des Verhaltens und dessen Bewertung. Der Begriff „subjektive Normen“ dagegen beschreibt die Wahrneh-

mung über die soziale Erwünschtheit des Verhaltens. Andere Variablen beeinflussen nach Fishbein und Ajzen (1975) die Verhaltensintention nur indirekt.

Die TRA beschreibt einen sehr allgemeinen Ansatz, um Verhalten vorherzusagen, und hat dementsprechend Eingang in unterschiedlichste Anwendungsfelder gefunden (Venkatesh et al. 2003). Darunter fallen nicht nur Arbeiten, die sich mit der Prüfung der unterschiedlichen Modellannahmen beschäftigen (Ryan und Bonfield 1975; Saltzer 1981), sondern ebenfalls solche, die Vorhersagen über zum Beispiel Konsumentenverhalten (Bagozzi 1982), ethisches Verhalten von Unternehmen (Randall 1989) oder die Akzeptanz von Informationstechnologien machen (Davis, Bagozzi und Warshaw 1989).

Abbildung 3-1 Theory of Reasoned Action



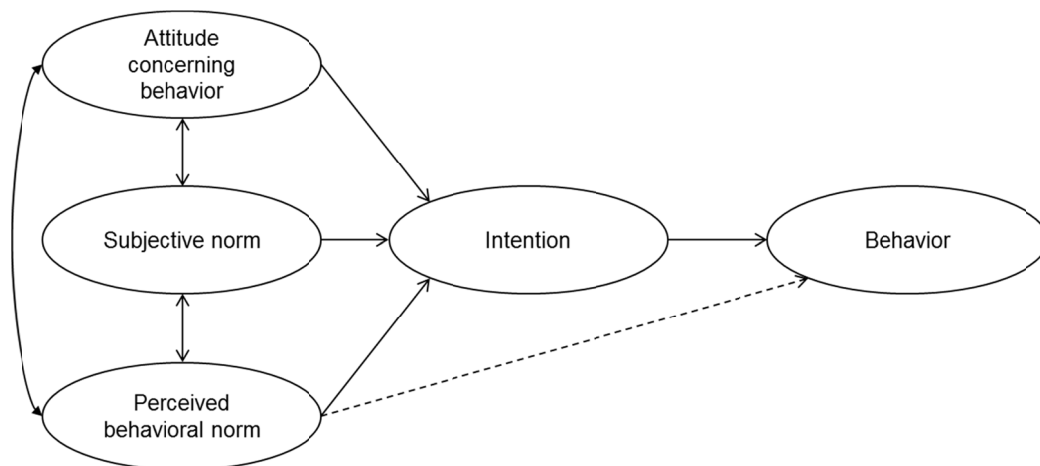
Quelle: basierend auf Fishbein und Ajzen (1975)

Die TRA erklärt die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden mit der Verhaltensintention von Individuen (z.B. des Vertriebsleiters) und deren Bestimmungsfaktoren. Demzufolge kann die Adoption zum Beispiel daran scheitern, dass der Vertriebsleiter den zu erwartenden Nutzen der effizienzoptimierenden Methoden als zu gering wahrnimmt. Darüber hinaus kann auch eine negative Einschätzung über die soziale Erwünschtheit der quantitativen Methoden dazu führen, dass sie abgelehnt werden.

3.2 Theory of Planned Behavior

Die Theory of Planned Behavior (TPB; Ajzen 1985) lässt sich als eine Erweiterung der TRA beschreiben. Sie ergänzt das Modell um die Variable „wahrgenommene Verhaltenskontrolle“, die sich direkt auf die Verhaltensintention und das Verhalten auswirkt (Abbildung 3-2). Sie beschreibt den erwarteten Schwierigkeitsgrad des durchzuführenden Verhaltens. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle steigt mit der wahrgenommenen Verfügbarkeit an Ressourcen und an Verhaltensmöglichkeiten. Die allgemeine Form des Verhaltensmodells hat dazu geführt, dass man sie als Grundlage für die Erklärung von Verhalten in verschiedensten Anwendungsbereichen verwendet hat. Eine ausführliche Übersicht bieten hierzu Ajzen (1991) sowie Venkatesh, Davis und Morris (2007). Im Kontext der Technologieadoption haben unter anderem Harrison, Mykytyn und Riemenschneider (1997) sowie Mathieson (1991) die TPB angewendet, um das Verhalten von Personen zu untersuchen.

Die TPB erklärt die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ebenfalls mit der Verhaltensintention von Individuen (z.B. des Vertriebsleiters) und deren Bestimmungsfaktoren. Sie berücksichtigt zusätzlich die durch das Individuum wahrgenommene Entscheidungssituation. So kann die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zum Beispiel daran scheitern, dass dem Vertriebsleiter nicht ausreichend Ressourcen (z.B. Arbeitszeit oder Wissen) zur Verfügung stehen.

Abbildung 3-2 Theory of Planned Behavior

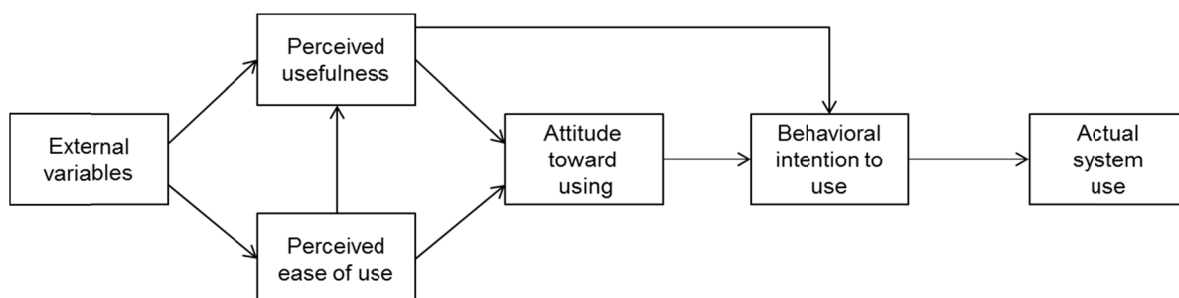
Quelle: Ajzen (1991, S. 182)

3.3 Technology Acceptance Model

Das Technology Acceptance Model (TAM; Davis, Bagozzi und Warshaw 1989) baut auf den Ideen der TRA und der TPB auf. Es unterscheidet sich im Kern von diesen beiden Ansätzen, indem es spezifisch auf die Adoption von Informationstechnologien ausgelegt ist und somit keine generellen Aussagen über das Verhalten von Individuen macht. Die zentralen Konstrukte im TAM bilden der wahrgenommene Nutzen (perceived usefulness) und die wahrgenommene einfache Bedienbarkeit (ease of use). Zusammen bestimmen sie die persönliche Einstellung gegenüber der Verwendung der Technologie, welche wiederum auf die Verhaltensintention wirkt. Abbildung 3-3 stellt die Beziehungen der einzelnen Variablen untereinander dar. Anders als bei den oben beschriebenen Theorien wird die Verhaltensintention im TAM nicht nur indirekt, sondern auch direkt durch den wahrgenommenen Nutzen beeinflusst. Die Technologienutzung wird letztendlich einzig von der Verhaltensintention bestimmt. Externe Stimuli berücksichtigt das TAM indirekt als Einflussgrößen auf den wahrgenommenen Nutzen und die wahrgenommene einfache Bedienbarkeit. Im Vergleich zur TRA und TPB berücksichtigt das Ausgangsmodell von

Davis, Bagozzi und Warshaw (1989) keine subjektiven Normen. In einer Erweiterung, dem TAM2 von Venkatesh und Davis (2000), sind diese allerdings wieder als Bestimmungsgröße enthalten. Das TAM bildet eines der am meisten verbreiteten Modelle in der Forschung zur Technologieadoption (Venkatesh et al. 2003). Davis, Bagozzi und Warshaw (1989) zeigen, dass das TAM bei der Vorhersage von Technologieadoptionen durch Individuen der TPB empirisch überlegen ist. Gute Überblicksartikel zum Einsatz des TAM in unterschiedlichen Kontexten und bei verschiedenen Technologiearten bieten Lee, Kozar und Larsen (2003) sowie Venkatesh, Davis und Morris (2007). Auch im Vertriebskontext hat das TAM in den vergangenen Jahren insbesondere bei Untersuchungen zur Adoption von Salesforce Automation (SFA) Technologien große Beachtung erfahren (Ahearne, Hughes und Schillewaert 2007; Ahearne und Rapp 2010; Homburg, Wieseke und Kuehnl 2010; Jones, Sundaram und Chin 2002).

Abbildung 3-3 Technology Acceptance Model



Quelle: Davis, Bagozzi und Warshaw (1989, S. 985)

Das TAM erklärt die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ebenfalls mit der Verhaltensintention von Individuen. Das Modell konzentriert sich allerdings auf die Erklärungsvariablen „wahrgenommene einfache Bedienbarkeit“ und „wahrgenommener Nutzen“. Demzufolge kann die Adoption zum Beispiel daran scheitern, dass der Vertriebsleiter die Methoden als zu komplex wahrnimmt. Darüber hinaus kann auch eine negative

Einschätzung über den zu erwartenden Nutzen der Methoden dazu führen, dass sie abgelehnt werden.

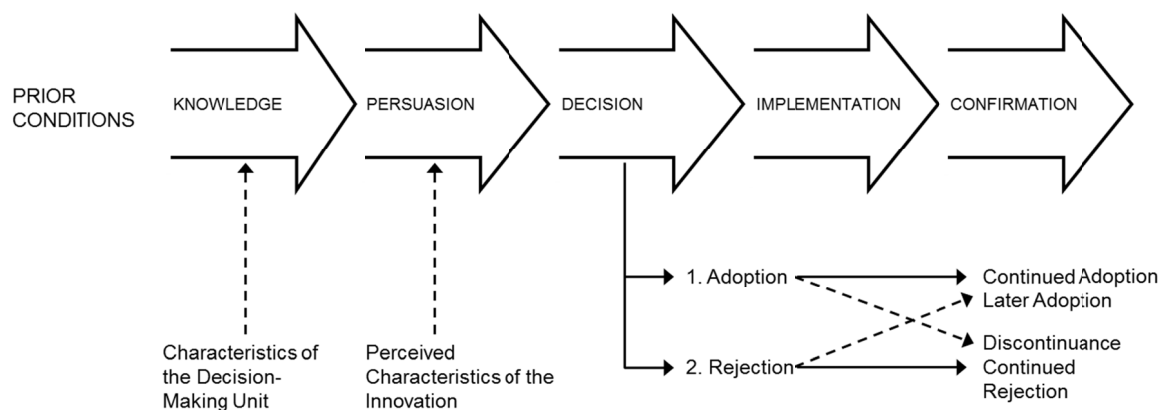
3.4 Innovation Diffusion Theory

Ähnlich wie die TRA und die TPB ist auch die Innovation Diffusion Theory (IDT; Rogers 1995) nicht nur spezifisch für Informationstechnologie ausgelegt. Kernelement bilden Innovationen, die nach Rogers (1995, S. 12) „all ideas, practices and objects that are subjectively perceived as new by the members of a social system“ umfassen. Guler, Guillén und MacPherson (2002) diskutieren zwei zentrale Erkenntnisse der Forschung zur IDT: 1) Die kumulative Adoption von Innovationen folgt im Zeitablauf einer S-förmigen Funktion. Das bedeutet, die Adoptionsrate ist erst sehr gering, steigt dann stark an und nimmt in der Nähe des Sättigungslevels wieder ab. 2) Es lässt sich ein fünfstufiger Adoptionsprozess (Abbildung 3-4) beschreiben, der durch unternehmensexterne und -interne Faktoren beeinflusst wird. Im Kern dieses Prozesses steht die Entscheidung über die Adoption (Annahme/Ablehnung) der Innovation (Zeitz, Mittal und McAulay 1999). Die Adoption wird durch fünf Eigenschaften der Innovation beeinflusst:

- 1) *Wahrgenommener relativer Vorteil* – Inwieweit ist die Innovation besser als die aktuelle Praxis?
- 2) *Kompatibilität* – Inwieweit ist die Innovation konsistent mit den Bedürfnissen, Werten und Erfahrungen?
- 3) *Komplexität* – Inwieweit ist die Innovation verständlich und implementierbar?
- 4) *Erprobbarkeit* – Inwieweit lässt sich die Innovation vor der Implementierung testen?
- 5) *Beobachtbarkeit* – Inwieweit sind die Vorteile der Innovation beobachtbar?

In den vergangenen 60 Jahren hat die Forschung zur Technologieadoption die Annahmen der IDT umfassend erforscht und ihre Aussagen in diversen Kontexten empirisch getestet (Venkatesh et al. 2003). Darunter fällt auch der Bereich Vertrieb (Schillewaert et al. 2005). Wie beim TAM haben sich insbesondere die Arbeiten zur SFA-Technologie an der IDT als Grundlage ihrer Untersuchung der Adoptionsentscheidung bedient (Gatignon und Robertson 1989; Jones, Sundaram und Chin 2002; Schillewaert et al. 2005). Auch im Forschungsfeld zu effizienzoptimierenden Methoden verweisen einige Autoren auf die IDT als sinnvollen Ansatz zur Untersuchung der Adoptionsentscheidung (Lilien 2011). Einen umfassenden Überblick der Literatur zur IDT bietet Rogers (1995).

Abbildung 3-4 Innovation Diffusion Theory



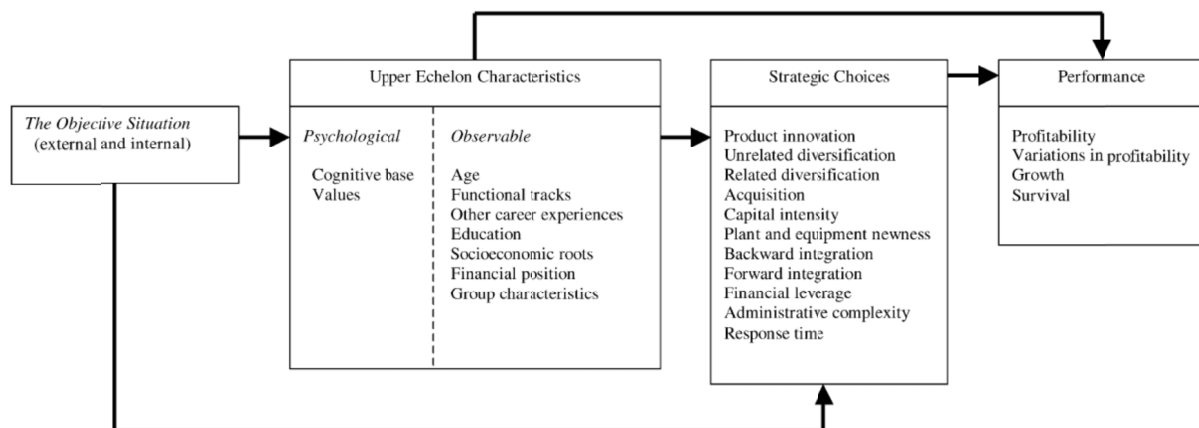
Quelle: basierend auf Rogers (1995)

Gemäß der IDT kann die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden durch zahlreiche Bestimmungsfaktoren erklärt werden. Im Fokus steht wieder das Verhalten des Individuums. Die IDT ergänzt die Erklärungsvariablen der oben beschriebenen Theorien um die Variablen Kompatibilität, Erprobbarkeit und Beobachtbarkeit. Demzufolge kann die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zum Beispiel daran scheitern, dass der Vertriebsleiter die Methoden als nicht kompatibel mit den vorhandenen Prozessen in der Vertriebsorganisation einstuft. Einfluss auf die Adoption haben darüber hinaus auch zurückliegende Entscheidungen sowie die Persönlichkeitseigenschaften des Vertriebsleiters.

3.5 Upper Echelon-Theorie

Die Upper Echelon (UE)-Theorie (Hambrick und Mason 1984) beschäftigt sich mit der Frage, welchen Einfluss das Top-Management auf Entscheidungen und die Unternehmensentwicklung hat. Die kritische Bedeutung einzelner Personen für die Adoptionsentscheidung heben unter anderem Birkinshaw, Hamel und Mol (2008) hervor. Auch Wierenga und Ophuis (1997) sehen im Top-Management einen wichtigen Faktor für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden und ermutigen zu weitergehenden Forschungsbemühungen in diese Richtung. Vaccaro et al. (2012) sind die Ersten, die in ihrer empirischen Untersuchung die Verbindung der UE-Theorie zu Managementinnovationen aufstellen und die Bedeutung des Top-Managements bestätigen.

Den Ausgangspunkt der Forschung zur UE-Theorie bildet das Modell von Hambrick und Mason (1984), dargestellt in Abbildung 3-5. Im Kern versucht die UE-Theorie, die Beziehungen zwischen den Charakteristiken des Top-Managements, den strategischen Entscheidungen und den resultierenden Unternehmensergebnissen zu erklären. Dem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass das Top-Management Situationen auf Basis seiner kognitiven Fähigkeiten und Werteeinstellungen interpretiert und entsprechend entscheidet. Diese kognitiven Fähigkeiten und Werteeinstellungen reflektieren sich laut Hambrick und Mason (1984) in beobachtbaren Charakteristiken (Alter, Ausbildung, Erfahrung etc.).

Abbildung 3-5 Hambrick und Masons (1984) Upper Echelon-Theorie

Quelle: Hambrick und Mason (1984)

Der Ansatz von Hambrick und Mason (1984) ist auf großes Interesse gestoßen und hat Forschungsarbeiten in einem breiten Spektrum von Disziplinen (z.B. Strategie, Volkswirtschaftslehre, Psychologie und Soziologie) inspiriert (Carpenter, Geletkanycz und Sanders 2004). Die UE-Forschung hat im Laufe der letzten 30 Jahre verschiedene Schwerpunkte gesetzt. Die ersten auf Hambrick und Mason (1984) basierenden Arbeiten setzen sich mit der Validierung der Modellzusammenhänge auseinander (Finkelstein und Hambrick 1996; Jackson 1992). Darauf aufbauend konzentrierte sich die Forschung zur UE-Theorie in den Folgejahren auf die Erweiterung des Grundmodells und die Untersuchung von kontextbezogenen Einflussfaktoren, wie die Organisation (Jensen und Zajac 2004), die Organisationsumwelt (Keck 1997) und das Führungsverhalten (Carpenter und Sanders 2002). Gute Überblicksartikel zu den verschiedenen Epochen der UE-Forschung bieten Jackson (1992), Finkelstein und Hambrick (1996) sowie Carpenter, Geletkanycz und Sanders (2004).

In den letzten Jahren sind verstärkt empirische Arbeiten mit dem Fokus auf moderierende Variablen, Länder- und Industrie-spezifische Einflüsse sowie die eigentliche Untersuchungseinheit erschienen. Letztere ist in den Mittelpunkt der Diskussion gerückt. Während sich die Mehrheit der veröffentlichten Arbeiten insbesondere auf den Chief Executive Officer (Sosik,

Juzbasich und Chun 2011) oder auf das gesamte Top-Management Team (Siegel und Hambrick 2005) konzentriert hat, steigt die Anzahl der Arbeiten, die sich mit dem Top-Management auf Funktionsebene befassen (Hult 2011; Menz 2012). Dieser Fokus ist speziell für die vorliegende Arbeit von Interesse, da auch der Vertriebsleiter als Führungsperson und Entscheidungsträger in der Vertriebsorganisation agiert. Der Vertriebsleiter stellt somit einen entscheidenden Faktor bei der Adoptionsentscheidung (Annahme/Ablehnung) von effizienzoptimierenden Methoden dar.

Während die oben beschriebenen Theorien bisher allgemein vom Individuum sprechen, lenkt die Upper Echelon-Theorie die Aufmerksamkeit auf die Führung der Vertriebsorganisation. Die Upper Echelon-Theorie erklärt die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden mit den kognitiven Fähigkeiten und den Werteeinstellungen der Vertriebsleitung. Die Adoption kann zum Beispiel daran scheitern, dass dem Vertriebsleiter bestimmte Fähigkeiten fehlen oder dass diese nur sehr gering ausgeprägt sind. Dieser Mangel führt dazu, dass er zum Beispiel den Nutzen der Methoden falsch interpretiert oder dass er nicht in der Lage ist, die Rahmenbedingungen in der Organisation für den Einsatz der Methoden zu schaffen.

Die Adoption kann darüber hinaus auch an den Werteeinstellungen bzw. persönlichen Ansichten des Vertriebsleiters scheitern. Diese beeinflussen laut UE-Theorie ebenfalls die Wahrnehmung der Entscheidungssituation. So kann der Vertriebsleiter zum Beispiel die kognitiven Fähigkeiten besitzen, die quantitativen Methoden konzeptionell und methodisch nachzuvollziehen. Eine grundsätzliche Ablehnung gegenüber neuen, computerbasierten Methoden kann die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden trotzdem verhindern.

Die UE-Theorie sagt darüber hinaus, dass selbst beobachtbare Merkmale der Vertriebsleitung eine Aussage über die Adoptionsentscheidung zulassen. So könnte man auf Basis der UE-Theorie die Vermutung aufstellen, dass beobachtbare Merkmale wie das Alter oder der

Bildungsgrad des Vertriebsleiters Aufschluss über die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden geben.

3.6 Promotoren-Modell

Witte (1973) beschreibt ein Organisationsmodell zur Förderung von Innovationen. Den Kern des Modells bildet die Frage, wer Veränderungen im Unternehmen vorantreibt. Den Ausgangspunkt für sein Modell bilden Überlegungen zu den Barrieren in Innovationsprozessen. Witte (1973) unterscheidet zwischen Willensbarrieren und Fähigkeitsbarrieren. Willensbarrieren beziehen sich auf den Wunsch der Akteure, am Status quo festzuhalten, da die erwarteten Anreize durch die Veränderung die geforderten Beiträge nicht übersteigen. Fähigkeitsbarrieren beziehen sich auf die Ansprüche, welche die Veränderung an die Akteure stellt. Den Akteuren fehlen die Fähigkeiten, die neuen und komplexen Aufgaben zu verstehen und zu lösen. Witte (1973) basiert seine Überlegungen zur Überwindung dieser Barrieren auf einem Modell, in welchem er unterschiedliche Rollen beschreibt. Eine Rolle lässt sich darin als Bündel von Aktivitäten und Verhaltensweisen beschreiben (Mintzberg 1973, S. 57):

„[...] each role will refer back to the set of observable activities from which it derives.“

Witte (1973) führt in seinem Rollenmodell den Begriff „Promotoren“ ein, um Personen zu beschreiben, die den Innovations- bzw. Veränderungsprozess entscheidend vorantreiben. Er unterscheidet zwischen Machtpromotoren und Fachpromotoren:

- *Machtpromotoren* ziehen ihren Einfluss aus ihrer hierarchischen Position. Sie treffen Entscheidungen und verantworten die nötigen Ressourcen. Machtpromotoren spielen eine zentrale Rolle dabei, sich Widerständen innerhalb und außerhalb der Organisation entgegenzustellen und die Veränderungswilligen zu unterstützen (Folkerts 2001;

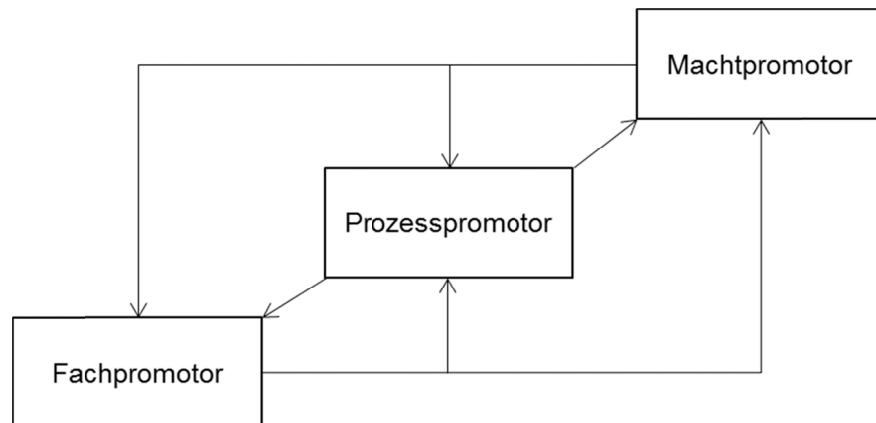
Hauschildt 1997). Vorrangiges Ziel des Machtpromotors ist es, vorhandene Willensbarrieren zu überwinden.

- *Fachpromotoren* ziehen ihren Einfluss aus ihrem spezifischen Fachwissen. Sie fördern den Veränderungsprozess, indem sie die nötigen Informationen zur Verfügung stellen und einordnen können. Sie helfen, neue technische Ideen zu generieren, Konzepte zu evaluieren und fachspezifische Lösungsvorschläge zu erarbeiten (Folkerts 2001; Hauschildt 1997). Vorrangiges Ziel des Fachpromotors ist es, vorhandene Fähigkeitsbarrieren zu überwinden.

Die Beiträge zum Veränderungsprozess werden in dem Rollenmodell getrennt von der Funktion beteiligter Akteure betrachtet. Es werden also keine Rollenträger definiert. Die Rollen im Promotoren-Modell können von unterschiedlichen Akteuren wahrgenommen werden. Witte (1973) betont jedoch, dass die Rollen auch in Personalunion ausgefüllt werden können.

Das Promotoren-Modell hat großen Zuspruch in der Literatur zu Innovations- und Veränderungsprozessen erfahren. Eine wichtige Erweiterung stammt von Hauschildt und Chakrabarti (1988). Sie erweitern das Ursprungsmodell aus Macht- und Fachpromotoren um den Prozesspromoter. Dieser zieht seinen Einfluss aus seiner Organisationskenntnis und seinen Kommunikationsfähigkeiten (Hauschildt und Chakrabarti 1988). Er steuert den Veränderungsprozess und bildet das Bindeglied zwischen allen beteiligten Akteuren. Abbildung 3-6 fasst das Modell aus Macht-, Fach- und Prozesspromotoren zusammen.

Abbildung 3-6 Promotoren-Modell



Quelle: Hauschildt und Chakrabarti (1988, S. 384)

Das Promotoren-Modell von Witte (1973) erklärt die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden durch fehlende Promotoren innerhalb der Organisation. Eine Adoption kann zum Beispiel daran scheitern, dass es in der Vertriebsorganisation keinen Experten gibt, der über das notwendige methodische Wissen verfügt. Darüber hinaus kann die Adoption auch daran scheitern, dass die Rolle des Machtpromotors in der Organisation nicht ausgefüllt wird. Interessant ist für die Untersuchung in dieser Arbeit zudem die Unterscheidung zwischen Rollen und Funktionen. Laut Promotoren-Modell sollten die Rollen in der Vertriebsorganisation optimalerweise nicht von einer Person ausgefüllt werden.

3.7 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie lässt sich auf die Überlegungen von Selznick (1957) zurückführen. Er beschreibt als einer der ersten die Bedeutung der Unternehmensumwelt für die Bestimmung formaler Strukturen von Organisationen und stellt die Idee des rational agierenden Akteurs infrage. Während er die begrenzte Rationalität mit informellen Strukturen, Koalitionen und Interessenkonflikten begründet („old institutionalism“), konzentrieren sich neuere Ansätze auf Legitimität, Anpassung und Routinen („new

institutionalism“) als zentrale Bestimmungsfaktoren (Greenwood und Hinings 1996). Vorreiter dieser heute sehr verbreiteten Denkrichtung sind Meyer und Rowan (1977) sowie DiMaggio und Powell (1983). Sie beschreiben die formale Struktur von Unternehmen als Spiegelung der gesellschaftlichen Regeln und Erwartungen an eine rationale Organisationsgestaltung mit dem Zweck, der Organisation Legitimität zu verschaffen (Walgenbach 2006). Zentrale Konzepte dieser Theorie sind Isomorphismus, Veränderungsträgheit und Rationalitätsmythen (DiMaggio und Powell 1983):

- *Isomorphismus* bezeichnet die Kräfte in der Unternehmensumwelt (Zwang, Imitation und normativer Druck), die zu einer Strukturgleichheit der Unternehmen führen.
- *Veränderungsträgheit* von Organisationen lässt sich durch die institutionalisierten und standardisierten Handlungen, Prozesse und Routinen erklären (Kelly und Amburgey 1991).
- *Rationalitätsmythen* beschreiben den Glauben an allgemeingültige Regeln und Annahmen, die keiner kritischen, objektiven Prüfung unterzogen werden (Meyer und Rowan 1977; Walgenbach 2006).

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie und ihre zentralen Konzepte haben in der Forschung zur Adoption von Managementinnovationen großen Anklang gefunden (Barrett, Grant und Wailes 2006; Low und Johnston 2008). Die Managementliteratur hat die neoinstitutionalistische Organisationstheorie herangezogen, um Organisationsverhalten und -strukturen auf der Makroebene zu untersuchen. Es gibt aber auch eine steigende Anzahl von Veröffentlichungen, welche die beschriebenen Konzepte und Ideen anwenden, um das Verhalten von einzelnen Organisationen oder von Individuen innerhalb von Organisationen zu untersuchen (McFarland, Bloodgood und Payan 2008).

Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie zieht verschiedene Konstrukte heran, um die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu erklären. Sie legt den Fokus

auf organisationale Faktoren und das Umfeld, in dem das Unternehmen agiert. Mögliche Erklärungsansätze umfassen die Legitimität der Adoption, die Veränderungsträgheit der Vertriebsorganisation sowie mögliche Rationalitätsmythen, die das Handeln der Organisation beeinflussen.

3.8 Population Ecology-Ansatz

Der Population Ecology-Ansatz von Hannan und Freeman (1977) bedient sich evolutions-theoretischer Ideen zur Erklärung von Organisationsveränderungen. Im Mittelpunkt stehen Populationen von Organisationen, die sich jeweils durch gleichartige Strukturen auszeichnen (McKelvey und Aldrich 1983). Die Forschung konzentriert sich insbesondere auf die langfristige Entwicklung von Branchen und auf die Frage, warum sich Organisationen verändern oder scheitern. Als Grundlage dient die Analogie zur Biologie in Hinsicht auf die Variations- und Selektionsprozesse von Organisationen. Sämtliche Veränderungen von Organisationen führen dazu, dass ein natürlicher Ausleseprozess stattfindet, und nur solche Organisationen überleben, die sich im Kampf um begrenzte Ressourcen am besten aufstellen. Dieser Selektionsprozess hat zur Folge, dass die Organisationen sich langfristig angleichen (McKelvey und Aldrich 1983). Im Population Ecology-Ansatz sind die zentralen Gründe für das begrenzt rationale Handeln von Unternehmen (1) die unterschiedlichen Ziele der organisationsinternen Interessensgruppen, (2) unvollkommene Informationen bezüglich der Zweck-Mittel-Beziehung und (3) die organisationale Veränderungsträgheit (Kieser und Woywode 2006). Wie schon in der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie bildet insbesondere die Veränderungsträgheit ein zentrales Konzept in dieser Forschungsrichtung. Laut Population Ecology-Ansatz verhindert sie, dass sich Organisationen in ausreichender Geschwindigkeit an die verändernden Bedingungen anpassen können und in Folge scheitern. Kieser und Woywode (2006) fassen die trägheitsfördernden Faktoren zusammen:

Investitionen, Ausrichtung der Informationssysteme, Widerstand einflussreicher Akteure, Wertesysteme, Markteintrittsbarrieren, Umweltselektion, Organisationsstruktur und soziale Netzwerke. Während der Population Ecology-Ansatz in der Marketing- und Vertriebsliteratur nur geringen Anklang gefunden hat, finden sich sehr viele Artikel in der Organisations- und Managementliteratur.

Die Diskussion zur Technologieadoption, Upper Echelon-Theorie und zu den Ansätzen zur Erklärung von organisationalem Wandel hat zwei unterschiedliche Perspektiven deutlich gemacht. Während das Top-Management in der Upper Echelon-Theorie und den Modellen zur Technologieadoption einen aktiven Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens hat, ist dessen Rolle in der neoinstitutionalistischen Theorie und im Population Ecology-Ansatz eher reaktiv bzw. passiv. Um diese beiden gegensätzlichen Perspektiven zu verbinden, haben Hambrick und Finkelstein (1987) das Konzept der Managerial Discretion in die Diskussion eingebracht. Managerial Discretion beschreibt den Handlungsfreiraum des Top-Managements. Die Autoren argumentieren, dass mit steigender Managerial Discretion auch der Einfluss des Top-Managements auf die Unternehmensentwicklung wächst. Bei geringer Managerial Discretion dagegen wächst die Bedeutung der Konzepte aus der neoinstitutionalistischen Theorie und dem Population Ecology-Ansatz.

Worin besteht nun der Beitrag des Population Ecology-Ansatzes für ein Verständnis der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden? Der Population Ecology-Ansatz erklärt die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden durch trägheitsfördernde Faktoren. Als besonders interessant für die Untersuchung in dieser Arbeit zeigt sich der Widerstand einflussreicher Akteure. Laut Population Ecology-Ansatz kann die Adoption zum Beispiel daran scheitern, dass Akteure (wie die Außendienstmitarbeiter) sich gegen die Nutzung quantitativer Methoden stellen. Bei einem schwachen Vertriebsleiter verhindert der starke Einfluss dieser Akteure die Einführung von effizienzoptimierenden Methoden.

3.9 Ressourcen-basierter Ansatz

Managementinnovationen können einen wesentlichen Beitrag zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen liefern (Hamel 2006; Mol und Birkinshaw 2009). Als Voraussetzung dafür nennen Birkinshaw, Hamel und Mol (2008) die Innovationseigenschaften „wertvoll“, „selten“ und „nicht imitierbar“ (Barney 1991). Diese drei Eigenschaften spielen eine zentrale Rolle im sogenannten Ressourcen-basierten Ansatz.

Entstehung des Ressourcen-basierten Ansatzes

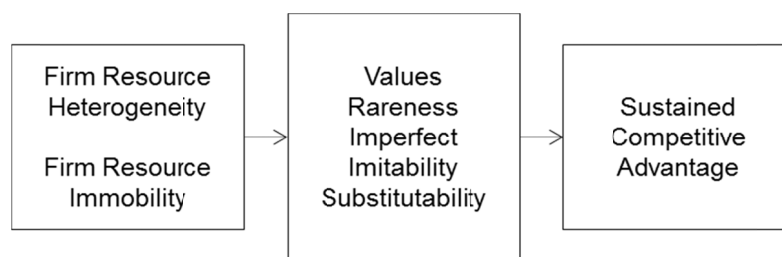
Der Ressourcen-basierte Ansatz geht zurück auf die Überlegungen von Penrose (1959) zur Bedeutung der Ressourcenausstattung von Unternehmen für den Unternehmenserfolg. Im Mittelpunkt stehen die unternehmensinternen Ressourcen, die sowohl in immaterieller als auch materieller Form vorhanden sein können (Barney 1991; Barney, Wright und Ketchen 2001). Ein Unternehmen lässt sich als spezifische Kombination dieser immateriellen oder materiellen produktiven Ressourcen (Penrose 1959) beschreiben. Die heterogene Ausstattung der Unternehmen bildet im Ressourcen-basierten Ansatz die Quelle für Wettbewerbsvorteile und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (Armstrong und Shimizu 2007; Barney 1986). In den 80er Jahren griff Wernerfelt (1984) den Ansatz von Penrose auf und prägte den Begriff „Resource-based view“.

Der Ressourcen-basierte Ansatz gewinnt erst in den 1990er Jahren in der Literatur an Bedeutung. Neben Prahalad und Hamel (1990), die den Begriff Kernkompetenzen in die Diskussion einbringen, gilt die Arbeit von Barney (1991) als wichtiger Ausgangspunkt für die Forschung zum Ressourcen-basierten Ansatz. Barney (1991) konsolidiert die vorhandenen Forschungsbeiträge und beschreibt, wie es zu unterschiedlichen Ressourcenausstattungen von Unternehmen und somit zu (dauerhaften) Wettbewerbsvorteilen kommen kann. Hierzu formuliert er zwei grundlegende Annahmen (zitiert nach Newbert 2007):

- 1) Ressourcen sind heterogen zwischen Unternehmen verteilt und
- 2) Ressourcen sind nur eingeschränkt mobil.

Den Zusammenhang dieser beiden Annahmen und dauerhaften Wettbewerbsvorteilen erläutert Barney (1991) mithilfe des in Abbildung 3-7 dargestellten Bezugsrahmens. Barney (1991) sieht Ressourcen, die wertvoll (d.h. sie führen zu einer Steigerung der Effizienz und Effektivität des Unternehmens) und selten sind, als Voraussetzung für kurzfristige Wettbewerbsvorteile und gesteigerten Unternehmenserfolg. Um allerdings langfristige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, müssen die Ressourcen darüber hinaus auch nicht imitierbar und nicht austauschbar sein.

Abbildung 3-7 Barneys (1991) konzeptionelles Modell



Quelle: Barney (1991, S. 112)

Unterscheidung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten

Amit und Schoemaker (1993) tragen zur Diskussion mit ihrer Unterscheidung zwischen Ressourcen und Fähigkeiten (Capabilities) bei, die in den Definitionen von Wernerfelt (1984) und Barney (1991) noch zusammengefasst betrachtet werden. Amit und Schoemaker (1993, S. 35) definieren Fähigkeiten im Rahmen des Ressourcen-basierten Ansatzes als

„[...] a firm's capacity to deploy resources, usually in combination, using organizational processes, to effect a desired end. They are information-based,

tangible or intangible processes that are firm-specific and are developed over time through complex interactions among the firm's resources."

Newbert (2007) macht deutlich, dass Fähigkeiten ein wichtiger Baustein sind, um die Transformation von Ressourcen in Wettbewerbsvorteile für Unternehmen zu ermöglichen. In die gleiche Richtung argumentieren auch Mahoney und Pandian (1992, S. 365):

„A firm may achieve rents not because it has better resources, but rather the firm's distinctive competence involves making better use of its resources."

Auch Peteraf (1993) sowie Henderson und Cockburn (1994) greifen die Diskussion zu Fähigkeiten auf und heben die Bedeutung des Managements der Unternehmensressourcen hervor. Darauf aufbauend sind in den Folgejahren viele wissenschaftliche Arbeiten entstanden, die sich mit den Prozessen der Umwandlung von Ressourcen in Wettbewerbsvorteile auseinandersetzen (Newbert 2007). Der Ressourcen-basierte Ansatz ist heute eine der einflussreichsten Theorien in der Managementforschung und bildet die Grundlage vieler empirischer Untersuchungsmodelle (Kraaijenbrink, Spender und Groen 2010). Ein zentraler Kritikpunkt des Ressourcen-basierten Ansatzes zielt auf die Entstehung der Ressourcen und Fähigkeiten ab. So kritisieren Hoopes, Madsen und Walker (2003) sowie Kraaijenbrink, Spender und Groen (2010), dass der Ansatz wenige greifbare Hinweise liefert, wie Organisationen diese Ressourcen oder Fähigkeiten entwickeln können.

Dynamic Capabilities (Dynamische Fähigkeiten)

Eine bedeutende Erweiterung des Ressourcen-basierten Ansatzes bildet der Dynamic Capabilities-Ansatz von Teece, Pisano und Shuen (1997). Die Autoren sehen Ressourcen zwar als wichtige, aber als nicht hinreichende Voraussetzung für Unternehmen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil zu erzielen, muss eine Organisation die Fähigkeit besitzen, ihre Ressourcen kontinuierlich weiterzuentwickeln,

umzugestalten und zu verändern, um sie an die sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen. Teece, Pisano und Shuen (1997, S. 516) definieren Dynamic Capabilities in ihrer Arbeit wie folgt:

„[T]he firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions.“

Zentrale Bestimmungsfaktoren der Dynamic Capabilities sind die organisationalen Prozesse bzw. Routinen, die aktuelle Position (unternehmerisches Vermögen in Form von Eigentum, Wissen, Reputation, Technologie etc.) und Pfadabhängigkeiten. Letztere tragen entscheidend dazu bei, dass Dynamic Capabilities nicht erworben werden können, sondern im Zeitverlauf entstehen und unternehmensspezifisch sind. Pfadabhängigkeiten bilden ein zentrales Konzept, welches die Handlungsfähigkeit von Unternehmen einschränkt. Demnach begrenzen zurückliegende Entscheidungen das heutige Veränderungspotential des Unternehmens (Teece, Pisano und Shuen 1997, S. 522):

„Thus a firm's previous investments and its repertoire of routines (its 'history') constrain its future behavior.“

Ressourcen, Fähigkeiten und Unternehmenswachstum

Auf der Grundlage des Ressourcen-basierten Ansatzes sind in den vergangenen Jahrzehnten viele Arbeiten erschienen, die Aussagen über Unternehmenswachstum und Wachstumsbegrenzungen machen (Albach 1976; Mahoney und Pandian 1992; Penrose 1959). Penrose (1959) sieht in der mangelnden Verfügbarkeit von Ressourcen den entscheidenden Faktor, der das Unternehmenswachstum begrenzt. Die wichtigsten Ressourcenbegrenzungen sehen Mahoney und Pandian (1992) in der Knappheit von (1) Arbeit oder Material, (2)

Finanzierungsmöglichkeiten, (3) Investitionsmöglichkeiten und (4) Managementkapazitäten. Langfristig sieht Penrose (1959, S. 200) allerdings ausschließlich die Managementkapazitäten als Wachstumsbeschränkung:

„The maximum amount of expansion will be determined by the relevant managerial services available for expansion in relation to the amount of these services required per dollar of expansion.“

Diese Wachstumsbegrenzung durch Managementkapazitäten ist in der Literatur als „Penrose-Effekt“ (Marris 1963) bekannt. Er lässt auch vermuten, dass Unternehmen nach einer starken Wachstumsphase eine Phase mit geringerem Wachstum bevorsteht (Penrose 1959). Managementkapazitäten bilden somit „[...] both the accelerator and the brake for the growth process“ (Starbuck 1965, S. 460).

Unter dem Begriff Wachstumsschwellen nähert sich auch Albach (1976) dem Thema. Er diskutiert unter anderem die Bedeutung von kritischen Wachstumsschwellen für Unternehmen und vermutet, dass Unternehmen einer systematischen Diskontinuität im Wachstum unterliegen. Basierend auf den Überlegungen von Clifford (1973) sieht Albach (1976) den Mangel an Managementfähigkeiten als kritische Wachstumshürde. Demzufolge kann ab bestimmten Schwellenwerten ein Unternehmen das Wachstumspotential nur noch nutzen, „[...] wenn es gelingt, in der Unternehmensführung die Techniken zu entwickeln und einzusetzen, die es ermöglichen, mit der weiter steigenden Produkt-Markt-Komplexität fertig zu werden“ (Albach 1976, S. 689). Diese Argumentation macht einen Unterschied zu Penrose (1959) deutlich. Während letztere eher auf die verfügbare Menge an Managementkapazitäten („amount of managerial services“) abstellt, sieht Albach (1976) die Wachstumsbegrenzung in der Art der verfügbaren Managementfähigkeiten.

Relevante Erklärungsansätze des Ressourcen-basierten Ansatzes

Dieser Abschnitt macht deutlich, dass die Forschung zum Ressourcen-basierten Ansatz zahlreiche Konzepte entwickelt hat, die sich zur Erklärung von Praxisphänomenen heranziehen lassen. Hinsichtlich der Forschungsziele dieser Arbeit hat die Recherche in der Literatur zum Ressourcen-basierten Ansatz zwei interessante Erklärungsansätze für die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden hervorgebracht:

- Die Diskussion zum Ressourcen-basierten Ansatz hat gezeigt, dass Fähigkeiten eine zentrale Rolle bei der Nutzung von Unternehmensressourcen spielen. Diese Idee lässt sich auch auf die Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden übertragen. So kann der Mangel an bestimmten Fähigkeiten innerhalb der Vertriebsorganisation die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden verhindern. Albach (1976) sieht den Mangel an bestimmten Managementfähigkeiten sogar als kritische Wachstumshürde für Unternehmen.
- Ein zweiter interessanter Ansatz ist die Idee der Pfadabhängigkeiten. Die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden wird hier dadurch verhindert, dass zurückliegende Entscheidungen die heutigen Prozesse und Routinen innerhalb der Vertriebsorganisation in der Weise geprägt haben, dass diese nicht kompatibel mit der Nutzung von quantitativen Methoden sind. Die Vergangenheit begrenzt somit die Handlungsoptionen der Vertriebsorganisation.

Die beschriebenen Aspekte des Ressourcen-basierten Ansatzes, aber auch der Literatur zur Technologieadoption, zum organisationalen Wandel und zur Upper Echelon-Theorie, die einen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfragen leisten können, fasst der folgende Abschnitt zusammen.

3.10 Zusammenfassung des Beitrags der Theorien zu Managementinnovationen

Effizienzoptimierende Methoden lassen sich als Managementinnovationen verstehen. Die vorangegangenen Abschnitte haben eine Übersicht der Theorien zur Adoption von Managementinnovationen geboten und zentrale Konzepte diskutiert. Dieser Abschnitt fasst die Beiträge der vorgestellten Theorien zusammen und geht auf ihre Bedeutung für die qualitativ-empirische Untersuchung und den Auswertungsprozess dieser Arbeit ein. Tabelle 3-1 fasst die unterschiedlichen Anknüpfungspunkte der theoretischen Perspektiven zusammen. Im Vordergrund steht die Frage, inwieweit die theoretischen Perspektiven einen Beitrag dazu leisten können, die mangelnde Adoption von effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement zu verstehen.

Tabelle 3-1 Theorien zur Adoption von Managementinnovationen

Theorie/Modell	Relevante Konzepte für die Untersuchung
Theory of Reasoned Action (TRA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Einstellungen (Fishbein und Ajzen 1975) ▪ Subjektive Normen (Fishbein und Ajzen 1975)
Theory of Planned Behavior (TPB)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wahrgenommene Verhaltenskontrolle (Ajzen 1985)
Technology Acceptance Model (TAM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexität der Methoden (Davis, Bagozzi und Warshaw 1989)
Innovation Diffusion Theory (IDT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personenbezogene vs. organisationale Barrieren der Adoption (Rogers 1995) ▪ Kompatibilität, Erprobbarkeit und Beobachtbarkeit der Methoden (Rogers 1995)
Upper Echelon-Theorie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritische Bedeutung der Organisationsführung (Hambrick und Mason 1984) ▪ Bedeutung von Charakteristiken und kognitiven Fähigkeiten der einzelnen Personen für die Entscheidungssituation (Hambrick und Mason 1984)
Promotoren-Modell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Macht- und Fachpromotoren (Witte 1973) ▪ Prozesspromotoren (Hauschildt und Chakrabarti 1988) ▪ Trennung von Rolle und Funktion (Witte 1973)
Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veränderungsträgheit (Kelly und Amburgey 1991) ▪ Legitimität (DiMaggio und Powell 1983) ▪ Rationalitätsmythen (Meyer und Rowan 1977)
Population Ecology-Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trägheitsfördernde Unternehmens- und Umweltfaktoren (Kieser und Woywode 2006) ▪ Divergierende Ziele organisationsinterner Interessensgruppen (Hannan und Freeman 1977)
Ressourcen-basierter Ansatz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pfadabhängigkeiten (Amit und Schoemaker 1993) ▪ Managementfähigkeiten als Wachstumshürden (Albach 1976)

Als zweites Zwischenfazit dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass die vorgestellten Theorien zur Adoption von Managementinnovationen wertvolle Anknüpfungspunkte für die vorliegende Untersuchung bieten. Die Übersicht der Beiträge macht deutlich, dass nicht einzelne Theorien von primärem Interesse sind, sondern dass die zentralen Konzepte innerhalb der verschiedenen Erklärungsansätze interessante Beiträge für das Verständnis des Erkenntnisobjekts leisten können. Die herangezogenen theoretischen Perspektiven haben in den vergangenen Jahren auch im Vertriebskontext Berücksichtigung erfahren. Nach meinem Wissen gibt es allerdings keine Arbeiten, die sich in dieser theoretischen Breite der Frage der Diskrepanz zwischen Theorie und Vertriebspraxis und im Speziellen der Adoptionsentscheidung von effizienzoptimierenden Methoden nähern.

Wie lassen sich die verschiedenen Anknüpfungspunkte aus den Theorien zur Adoption von Managementinnovationen nun in der vorliegenden Arbeit berücksichtigen?

- Die Theorieauswertung in diesem Kapitel lässt sich als ein theoretisch-konzeptionelles Vorverständnis (Kruthoff 2005) beschreiben, mit dem ich mich der Empirie in den Kapiteln 5 bis 7 nähere. Die Bezugspunkte dienen als Orientierungshilfe und Steuerungsinstrument in der qualitativ-empirischen Datenerhebung. Die Datensammlung und die beschriebenen Beobachtungen in den Fallstudien werden durch mein Vorverständnis der Problemsituation indirekt geleitet und beeinflusst.
- Kapitel 8 wird im Rahmen der Interpretation der Beobachtungen die hier vorgestellten Konzepte wieder aufgreifen. Das Interesse gilt dabei der Frage, inwieweit sich ähnliche Verhaltensmuster und Strukturen in der Realität beobachten lassen und inwieweit diese Beobachtungen dazu beitragen können, neue Theorieansätze zu entwickeln oder vorhandene Theorieansätze zu erweitern.

4 Forschungsansatz und Grundlagen der empirischen Untersuchung

Kapitel 1 hat das Erkenntnisinteresse der Arbeit dargelegt. Kapitel 2 und Kapitel 3 haben darauf aufbauend die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit beschrieben. Kapitel 4 schlägt nun die Brücke zum empirischen Teil der Arbeit und beschreibt die methodischen Grundlagen der Untersuchung. Der folgende Abschnitt 4.1 zielt darauf ab, detailliert auf den Action Research-Ansatz einzugehen. Dies scheint hilfreich vor dem Hintergrund, dass die Marketing- und Vertriebsliteratur den Action Research-Ansatz bisher nur selten gewählt hat. Im Anschluss wird Abschnitt 4.2 in die wissenschaftstheoretischen Grundlagen qualitativer Forschung einführen und Abschnitt 4.3 die Phasen des Forschungsprozesses beschreiben.

4.1 Grundlagen des Action Research-Ansatzes

4.1.1 Beschreibung des Action Research-Ansatzes

Der Action Research-Ansatz geht auf die Ideen des Sozialpsychologen Kurt Lewin (1946) zurück. Wegen der steigenden Anzahl methodischer und anwendungsorientierter Publikationen zum Thema Action Research existieren sehr viele unterschiedliche Begriffe und Definitionen. Tabelle 4-1 zeigt eine Auswahl bekannter Definitionen des Action Research-Ansatzes.

Tabelle 4-1 Ausgewählte Definitionen des Action Research-Ansatzes

Autoren(en)	Definition
Rapoport (1970, S. 499)	„Action research aims to contribute both to the practical concerns of people in an immediate problematic situation and to the goals of social science by joint collaboration within a mutually acceptable ethical framework.“
Elden und Chrisholm (1993, S. 124)	„Action research aims at producing new knowledge that contributes both to practical solutions to immediate problems and to general knowledge.“
Ozanne und Saatcioglu (2008, S. 427)	„Action research is creating knowledge about an organization while trying to change it.“
Reason und Bradbury (2008, S. 4)	„[Action research] seeks to bring together action and reflection, theory and practice, in participation with others, in the pursuit of practical solutions to issues of pressing concern to people, and more generally the flourishing of individual persons and their communities.“

Elden und Chrisholm (1993) versuchen, aus der Vielzahl an Definitionen die Gemeinsamkeiten herauszufiltern. Sie identifizieren vier Eigenschaften, die den Forschungsprozess im Action Research-Ansatz beschreiben (zitiert nach Ozanne und Saatcioglu 2008):

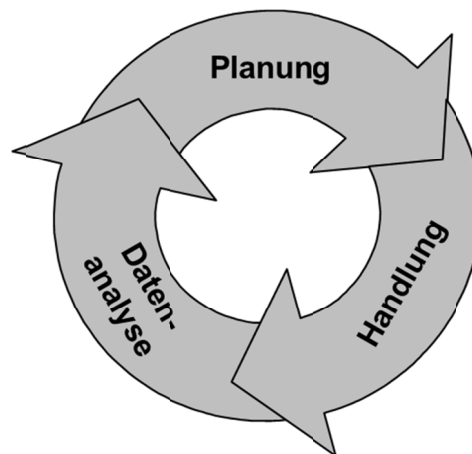
- 1) Der Forschungsprozess zeichnet sich durch eine aktive Zusammenarbeit zwischen Forscher und Untersuchungsgegenstand aus.
- 2) Es handelt sich um einen zyklischen Forschungsprozess, der mit gemeinsamer Diagnose und Problemidentifizierung durch den Forscher und den Untersuchungsgegenstand beginnt.
- 3) Die Problemformulierung und -definition bilden einen spezifischen Schritt im Forschungsprozess (Problemorientierung).
- 4) Die Wissensentwicklung ist auf die Verbesserung einer existierenden sozialen Praxis gerichtet (Aktionsorientierung).

Der zweite Punkt betont die zyklische Ausrichtung des Forschungsprozesses. Abbildung 4-1 stellt Lewins (1946, S. 38) Ursprungsidee des Forschungsprozesses im Action Research-Ansatz dar:

„[Action research] proceeds in a spiral of steps each of which is composed of a circle of planning, action, and fact-finding about the result of the action.“

Es handelt sich somit um einen zyklischen Prozess, bei dem Forschung zur Handlung und Handlung zur Analyse und weiterer Forschung führt. Die unterschiedlichen Schritte sind nicht immer scharf zu trennen. Datensammlung und Datenanalyse überlagern sich häufig (Lüscher und Lewis 2008). Ebenso bildet die Datenanalyse nicht den Endpunkt des Projekts, sondern verläuft oft parallel mit der Planung nächster Untersuchungsschritte. Alle Schritte im Forschungsprozess zeichnen sich zudem durch ständige Rückkoppelungsschleifen zwischen Theorie und Praxis aus.

Abbildung 4-1 Forschungsprozess nach Lewin (1946)



Quelle: basierend auf Beschreibungen von Lewin (1946)

Im Action Research-Ansatz kommt der Beziehung zwischen Forscher und Erforschtem eine besondere Rolle zu. Beide Parteien treten gleichberechtigt in der Zusammenarbeit auf. Im Kern geht es nicht darum, einseitig zu beraten, sondern gemeinsam an einem Problem zu arbeiten und das eigene Wissen ergänzend einzubringen (Lüscher und Lewis 2008). Eden und Huxham (2006, S. 398) legen nahe, dass es einen großen Interpretationsspielraum für die Beziehung zwischen Forscher und Erforschtem gibt. Die Autoren beschreiben die Intensität der Zusammenarbeit von „pure subjects“ bis hin zu „full-collaborating partners“.

Der dritte und vierte Punkt betonen die Problem- und Handlungsorientierung des Forschungsprozesses. Dahinter steht die Idee, eine Veränderung innerhalb des untersuchten Systems zu bewirken (Kaplan 1998). Die Veränderung findet durch die Bearbeitung eines realen Problems in einem echten sozialen System statt. Dabei ist das Problem nicht bereits vor Beginn der Zusammenarbeit klar umschrieben. Der Forscher und die beteiligten Organisationsmitglieder erarbeiten gemeinsam eine Problembeschreibung. Sie hinterfragen den Status quo mit dem Ziel, die Situation des Untersuchungsgegenstands zu verbessern (Argyris, Putnam und Smith 1985; Coghlan und Brannick 2001; Eden und Huxham 1996).

Wie die Theorieentwicklung in dem hier beschriebenen Action Research-Ansatz eingebettet ist, steht im Fokus des folgenden Abschnitts.

4.1.2 Theorieentwicklung im Action Research-Ansatz

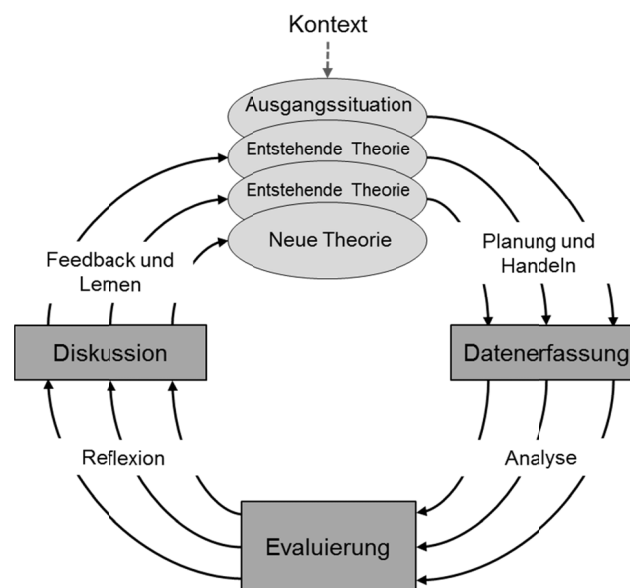
Die vorhergehende Beschreibung des Action Research-Ansatzes hat sich stark auf den empirischen Teil des Forschungsprozesses konzentriert. Im Fokus stand die Veränderung durch den Forscher und die beteiligten Organisationsmitglieder. Action Research zielt aber nicht allein darauf ab, eine Veränderung in der Organisation herbeizuführen. Der Wert des Action Research-Ansatzes liegt ausdrücklich in der Entwicklung und der Verfeinerung von Theorien. Eden und Huxham (1996, S. 82) sehen in der organisationalen Veränderung ein zentrales Vehikel der Datensammlung:

„The change process provides a forum in which the articulation of complex or hidden factors is likely to emerge and an incentive to participants for spending time in articulating.”

Eden und Huxham (1996) haben sich darüber hinaus mit den Anforderungen für die Theorieentwicklung in Action Research-Projekten auseinandergesetzt. Die Autoren betonen, dass die erzielten Erkenntnisse auch Implikationen außerhalb des konkreten Untersuchungs-

zusammenhangs bieten sollten. Die Aufbereitung der Erkenntnisse sollte so ausgestaltet sein, dass man sie auf andere Kontexte anwenden kann. Die Autoren heben hervor, dass es sich um einen inkrementellen Prozess der Theoriebildung handelt. Ein Action Research-Projekt hat nicht den Anspruch, abschließende Theorien zu entwickeln, sondern kann eher als Zwischenstand verstanden werden. Im Gegensatz zu Lewin bezweifeln Eden und Huxham (1996) die Möglichkeit, Theorien mit dem Action Research-Ansatz zu testen. Die Autoren sind der Auffassung, dass die Theorieentwicklung im Action Research-Ansatz als Zusammenspiel von empirischen Ergebnissen und der Gegenüberstellung mit Wissen aus relevanten Theorien stattfinden sollte.

Abbildung 4-2 Action Research-Prozess der Theorieentwicklung



Quelle: angelehnt an Kaplan (1998); Coughlan und Coughlan (2002)

Angelehnt an den Forschungsprozess von Kaplan (1998) sowie Coughlan und Coughlan (2002) fasst Abbildung 4-2 die Idee des Forschungsprozesses grafisch zusammen. Die Abbildung verdeutlicht den zyklischen Charakter des Forschungsprozesses. Das bedeutet, dass der Forschungsprozess aus mehreren Stufen besteht, die sich im Zeitverlauf wiederholen, um die Erkenntnisse weiter zu verfeinern. Aufbauend auf der Beschreibung des Forschungsansatzes diskutiert der folgende Abschnitt die Gütekriterien.

4.1.3 Gütekriterien des Action Research-Ansatzes

Was ist gute Action Research? Eden und Huxham (1996) machen deutlich, dass die Qualität der Ergebnisse aus Action Research-Projekten sich nicht anhand von traditionellen Kriterien beurteilen lässt. Um nicht als Deckmantel für einen willkürlichen Forschungsprozess zu fungieren, hat die Literatur eine Reihe von Qualitätskriterien und Anforderungen definiert. Vielzitierte Artikel mit umfassenden Diskussionen der Qualitätskriterien stammen von Anderson, Herr und Nihlen (1994), Eden und Huxham (1996) sowie Reason und Bradbury (2001).

Herr und Anderson (2005) betonen darüber hinaus die uneinheitliche Begriffsverwendung der Gütekriterien in der Action Research-Literatur. Lincoln und Guba (1985) sprechen sich für den Begriff „trustworthiness“ aus, um gute Action Research zu beschreiben. Qualitative Forschungsprojekte sollten den beiden Autoren zufolge zeigen, dass die Interpretationen der Daten durch den Forscher glaubhaft sind. Dagegen sehen Campbell und Stanley (1963) wie auch Ozanne und Saatcioglu (2008) „validity“ als den geeigneteren Begriff. Damit liegen die Autoren sprachlich nahe an den in der quantitativen Forschung üblichen Bezeichnungen der internen Validität („Inwieweit kann die Veränderung der abhängigen durch die Veränderung der unabhängigen Variable erklärt werden?“) und externen Validität („Inwieweit kann der beobachtete Zusammenhang generalisiert werden?“). Weitere, aber seltener verwendete Begriffe aus der englischsprachigen Action Research-Literatur sind „goodness“, „credibility“ und „workability“ (Herr und Anderson 2005).

Im Folgenden wird die Arbeit den Begriff „Validität“ nutzen. Sie folgt damit den jüngsten Diskussionen in der Action Research-Literatur (Herr und Anderson 2005; Ozanne und Saatcioglu 2008). Herr und Anderson (2005) betonen jedoch, dass die Begriffswahl weniger damit zu tun hat, sich inhaltlich an die Qualitätskriterien der quantitativen Methoden anzulehnen, als lediglich sprachlich einen einheitlichen Oberbegriff für Qualitätskriterien

anzuwenden. Eine Zusammenfassung der fünf wichtigsten Validitätskriterien bieten Ozanne und Saatcioglu (2008).

- *Outcome Validity* bezieht sich auf die konkreten Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem Untersuchungsobjekt. Action Research-Projekte sollten so ausgestaltet sein, dass die Beteiligten am Ende zu einer geeigneten Lösung für die bearbeiteten Probleme kommen. Aus den Beschreibungen der Kapitel 5 bis 7 geht hervor, dass die Fallstudien diesen Punkt in angemessener Weise berücksichtigt haben. Ein separater Abschnitt innerhalb jeder Fallstudie bietet einen Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit. Auch wenn die Zusammenarbeit nicht bis zum Abschluss der Implementierungsphase gedauert hat, haben alle Beteiligten gemeinsam auf Basis der Untersuchungen konkrete Handlungsempfehlungen ausgearbeitet, Verantwortlichkeiten zugeteilt und nächste Schritte definiert.
- *Democratic Validity* beschreibt den Anspruch guter Action Research-Projekte, sämtliche relevanten Interessensgruppen im Untersuchungsprozess zu berücksichtigen. Abschnitt 4.3 wird im Rahmen der Beschreibung der Datenerhebung darlegen, dass die Fallstudien diesen Punkt berücksichtigen und alle wichtigen Interessensgruppen beteiligen. So fand die Zusammenarbeit nicht ausschließlich mit dem Vertriebsleiter statt, sondern es wurden je nach Projekt unterschiedliche Hierarchiestufen einbezogen. Zu Beginn der Zusammenarbeit haben wir gemeinsam besprochen, welche Organisationsmitglieder sich am Projekt beteiligen sollten. Nach Bedarf sind zusätzliche Personen im Verlauf der Zusammenarbeit zum Projektteam gestoßen.
- *Process Validity* verlangt von Action Research-Projekten, dass über die gesamte Dauer der Zusammenarbeit kontinuierliches Lernen sowie Wissensverbesserung über das Problem und den Untersuchungsgegenstand möglich sind. Als zentrales Instrument nennt die Methodikliteratur die Triangulation. Sie ermöglicht eine breite

Sicht auf das untersuchte Phänomen. Abschnitt 4.3.2 wird bei der Beschreibung der Instrumente der Datenerhebung zeigen, dass in allen drei Fallstudien Kombinationen aus unterschiedlichen Methoden und Datenquellen zum Einsatz gekommen sind.

- *Catalytic Validity* stellt die Frage, inwieweit die Inhalte des Action Research-Projekts innerhalb der Zusammenarbeit und auch darüber hinaus eine Veränderung bewirken. Mein Eindruck war, dass der Veränderungswille nicht nur von oben vorgegeben war, sondern dass er sich im Verlauf der Zusammenarbeit auch in den unteren Hierarchieebenen ausgebildet hat. Ozanne und Saatcioglu (2008) betonen, dass die Beurteilung dieses Validitätskriteriums in Hinsicht auf die Wirkung über das konkrete Projekt hinaus sehr schwer ist. Die bisherigen Rückmeldungen stimmen mich zuversichtlich, dass die Projekte langfristige Veränderungen innerhalb der Organisationen bewirken.
- *Dialogical Validity* bezieht sich auf den kritischen Dialog mit Kollegen und Fachkundigen. Problemspezifische Aspekte habe ich insbesondere im Dialog mit Experten aus den untersuchten Organisationen erörtert. Darüber hinaus fanden viele Gespräche und informelle Unterhaltungen zu den Themen mit Experten außerhalb der konkreten Action Research-Projekte statt. Eine Diskussion forschungsbezogener Aspekte fand insbesondere mit dem Erstbetreuer dieser Arbeit sowie informell mit Kollegen statt.

Zusätzlich zu den fünf Validitätskriterien gehen Eden und Huxham (1996) auf die konkreten Anforderungen der Ergebnispräsentation ein. Die Autoren sehen gerade für Action Research-Projekte einen Bedarf darin, den Forschungsprozess, die Interpretation der Beobachtungen und die Ableitung von Hypothesen oder Handlungsempfehlungen detailliert darzustellen. Dazu zählen auch explizite Berichte über den Kontext und die Hintergründe der Arbeit. Da Action Research-Projekte tendenziell nicht reproduzierbar sind, ermöglicht die Beschreibung Außenstehenden, die Interpretationen und Ableitungen nachzuvollziehen. Diese Vorgaben

knüpfen an die Ideen von Guba und Lincoln (1994) sowie Geertz (1973) an, die eine dichte Beschreibung der Untersuchungen fordern, um die Übertragbarkeit der Erkenntnisse bewerten zu können.

Nach Darstellung der gängigen Gütekriterien aus der Action Research-Literatur nimmt der folgende Abschnitt nun eine kritische Bewertung des Action Research-Ansatzes vor.

4.1.4 Kritische Bewertung des Action Research-Ansatzes

Warum ist Action Research gut? Die allgemeine Beschreibung des Action Research-Ansatzes (Abschnitt 4.1.1) und die Diskussion zur Erkenntnisgewinnung (Abschnitt 4.1.2) haben den Unterschied der gewählten Methodik nicht nur zu quantitativen Verfahren, sondern auch zu anderen qualitativen Forschungsmethoden deutlich gemacht. Der Action Research-Ansatz ist in der Literatur nicht unumstritten (Kieser und Leiner 2012). Auf Basis von Eden und Huxham (1996) sowie Grønhaug und Olsen (1999) bewertet dieser Abschnitt im Folgenden den Action Research-Ansatz grob im Hinblick auf seine Stärken und Schwächen.

In der Diskussion der Methodikliteratur zum Action Research-Ansatz sticht insbesondere eine Schwäche hervor: Er verfehlt die Qualitätsstandards der „traditional scientific method“ (Eden und Huxham 2006). Kritiker vergleichen den Action Research-Ansatz gerne mit dem Idealbild der Experimente. Gemessen an diesen Maßstäben mangelt es in Action Research-Untersuchungen an der Möglichkeit zur Randomisierung, der Kontrolle der Abläufe, der Verfügbarkeit von Kontrollgruppen und der Replizierbarkeit der Untersuchungen (Grønhaug und Olson 1999). Action Researcher sehen sich vor diesem Hintergrund vereinzelt dem Vorwurf ausgesetzt, eigentliche Beratungsprojekte für wissenschaftliche Publikationen auszuschlachten (Coughlan und Coughlan 2002). Das aus Action Research-Projekten generierte Wissen könne demzufolge nicht als wissenschaftlich bezeichnet werden (Grønhaug und Olson 1999, S. 12):

„[T]o be claimed scientific the knowledge should have passed some rigorous test of falsification.“

Demgegenüber stehen die Befürworter des Action Research-Ansatzes. Sie sehen schon in der zyklischen Natur des Forschungsprozesses und der rigorosen Dokumentation und Auswertung der Fallstudien zentrale Unterscheidungskriterien zu herkömmlichen Beratungsprojekten (Gummesson 2000). Darüber hinaus liegt die Stärke des Forschungsansatzes gerade in dieser Art des Wissens, das der Forscher durch die Zusammenarbeit generieren kann (Eden und Huxham 1996). Action Research ermöglicht Einblicke, die mit anderen Forschungsmethoden womöglich nicht zugänglich sind. So sehen Grønhaug und Olson in Action Research einen geeigneten Ansatz, um vorhandene Theorien zu kritisieren bzw. Anomalien aufzudecken (1999, S. 13):

„An intuitively useful and probably efficient way of using knowledge from action research is thus to criticize theory from the perspective of practice [...]“

Ferner hebt die Methodikliteratur die Praxisnähe hervor und sieht den Action Research-Ansatz als eine Brücke zwischen der Relevanz und Rigorosität der Forschung. So betonen Kieser und Leiner (2012) die Bedeutung von Action Research-Projekten zur Erlangung von Erkenntnissen, die theoretisch fundiert sind und auch eine große Relevanz für die Praxis bieten. Mohrman, Gibson und Mohrman (2001, S. 369) kommen zu dem Schluss: „[C]ollaborative processes in research contribute to its usefulness.“ Auch führende Autoren aus dem Forschungsfeld zu effizienzoptimierenden Methoden (Wierenga 2008; Zoltners und Sinha 2005) ermutigen in den letzten Jahren verstärkt zu intensiven Kooperationen mit Praktikern, um ein tiefergehendes Verständnis der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis zu erlangen. Kieser und Leiner (2012) betonen zudem, dass der Action Research-Ansatz andere quantitative oder qualitative Methoden nicht ersetzen möchte, sondern dass man ihn als Ergänzung verstehen sollte. Argyris (1993) geht noch genauer auf die Art des

Erkenntnisinteresses ein und sieht eine zentrale Stärke des Action Research-Ansatzes darin, die unterschiedlichen Kräfte in Organisationen sowie das Handeln von Personen zu untersuchen und zu verstehen. Damit bezieht sich Argyris insbesondere auf die Möglichkeit, durch Action Research-Projekte ein Verständnis über die tatsächlichen handlungsleitenden Motive einer Person zu erlangen („theory-in-use“; Argyris und Schön 1974).

Tabelle 4-2 bietet eine Zusammenfassung der hier diskutierten Stärken und Schwächen des Action Research-Ansatzes. Wie die Vorstellung ausgewählter Artikel im folgenden Abschnitt zeigen wird, wurden in den letzten Jahren vermehrt Action Research-Untersuchungen in Fachzeitschriften der Organisations- und Marketingforschung veröffentlicht.

Tabelle 4-2 Stärken und Schwächen des Action Research-Ansatzes

Stärken des Action Research-Ansatzes	Schwächen des Action Research-Ansatzes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufdeckung bisher unbekannter Probleme, welche zu erneuter Theoriebildung führen ▪ Besseres Verständnis von Individuen und ihrer Wahrnehmung bestimmter Situationen ▪ Konzentration auf praxisorientierte Probleme ▪ Ermöglicht Einblicke, die mit anderen Forschungsmethoden nicht zugänglich sind ▪ Untersuchung von Theorien aus der Praxisperspektive 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Action Research verfehlt eine Reihe von Qualitätsstandards der „traditional scientific method“: <ul style="list-style-type: none"> – keine Randomisierung – eingeschränkte Kontrolle der Abläufe – keine Kontrollgruppen – eingeschränkte Replizierbarkeit ▪ Komplexität der abgeleiteten Theorien ▪ Subjektive Verzerrung durch den Forscher

Quelle: basierend auf Eden und Huxham (1996) sowie Grønhaug und Olsen (1999)

4.1.5 Ausgewählte Action Research-Untersuchungen

Die ersten Action Research-Projekte finden sich im politischen und gesellschaftlichen Kontext (Elden und Chisholm 1993; Lewin 1946). Heute bildet Action Research vor allem in der Forschung zu Lehre und Bildung einen wichtigen Forschungsansatz (Anderson, Herr und Nihlen 1994). Ein Großteil der Action Research-Untersuchungen wird vorrangig in Fachzeitschriften veröffentlicht, die sich auf diesen Forschungsansatz spezialisiert haben. Hierzu zählen unter anderem *Action Research Journal*, *Action Research*, *International*

Journal of Action Research sowie *Educational Action Research*. Keine dieser Fachzeitschriften ist im VHB JOURQUAL 2-Ranking vertreten.

Die Marketing- und Vertriebsliteratur hat Action Research bisher selten als Forschungsansatz gewählt. In den letzten Jahren haben Action Research-Projekte jedoch vermehrt Eingang in Fachzeitschriften der Organisations- und auch Marketingforschung gefunden. So hat unter anderem *Human Relations* (Kategorie „B“ im VHB-JOURQUAL 2) eine Sonderausgabe zu Action Research-Untersuchungen herausgebracht (Elden und Chisholm 1993). Tabelle 4-3 zeigt ausgewählte Studien der letzten Jahre, die sich ausdrücklich auf die Anwendung des Action Research-Ansatzes berufen und in hochklassigen Fachzeitschriften (Ranking nach VHB-JOURQUAL 2) erschienen sind. Die Übersicht gibt einen Eindruck der möglichen Ausgestaltung und Beiträge von Action Research-Untersuchungen.

Tabelle 4-3 Ausgewählte Action Research-Untersuchungen

Autor(en)	Fachzeitschrift	Terminologie	Anzahl Fallstudien	Inhalt und Beitrag der Untersuchung
Lüscher und Lewis (2008)	Academy of Management Journal	Action Research	1 (Dänischer Spielzeughersteller)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleitung von Managern aus der mittleren Führungsebene während einer organisationalen Umstrukturierung im Unternehmen ▪ Definition des „Sensemaking“-Prozesses und Ausarbeitung managementbezogener Herausforderungen von organisationalen Veränderungen
Van Burg et al. (2008)	Journal of Product Innovation Management	Clinical Research	1 (Spin-off-Programm der Universität)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleitung und Unterstützung einer universitären Spin-off-Initiative ▪ Einführung eines „science-based design process“, der vorhandene Forschung mit Praxisbeobachtungen verbindet ▪ Ausarbeitung allgemeiner Gestaltungsempfehlungen für Universitäten zur Unterstützung von Spin-off-Gründungen
Huxham und Vangen (2000)	Academy of Management Journal	Action Research	9 (öffentliche Institutionen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Action Research-Untersuchung in verschiedenen öffentlichen Institutionen im Rahmen interorganisationaler Zusammenarbeit ▪ Identifikation und Beschreibung von Führungsaktivitäten, die durch Teilnehmer der Zusammenarbeit wahrgenommen werden
Hill, Menda und Dilts (1998)	Interfaces	Action Research	1 (Pharmunternehmen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergleich von „product profiling“ und „product-process matrix“ als Instrumente der Produktpositionierung ▪ Detaillierte Beschreibung der Maßnahmen und Implementierungsschritte zum Einsatz von „product profiling“
Karlsson und Ahlström (1996)	Journal of Product Innovation Management	Action Research	4 Projekte innerhalb eines Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Untersuchung des Implementierungsprozesses von Lean Product Development ▪ Identifizierung von adoptionsfördernden und -hemmenden Einflussfaktoren von Lean Product Development

Die vorgestellten Artikel lassen interessante Schlüsse für die vorliegende Arbeit zu. Alle diese Arbeiten verfehlen die typischen Qualitätsstandards der „traditional scientific method“ (Eden und Huxham 1996). Dies hat jedoch nicht verhindert, dass sie die Review-Verfahren der Fachzeitschriften wie *Academy of Management Journal*, *Journal of Product Innovation Management* und *Interfaces* erfolgreich durchlaufen haben. An dieser Stelle hebt die Arbeit einige Besonderheiten der in Tabelle 4-3 beschriebenen Forschungsprojekte hervor:

- Alle aufgelisteten Artikel stellen zwar die durchgeführten Projekte detailliert vor, die Auswahlkriterien der Fallstudien werden allerdings nicht diskutiert. So beschreiben zum Beispiel Lüscher und Lewis (2008, S. 223) die Auswahl ihrer Fallstudie lediglich damit, dass „[...] the first author had conducted previous training with this division,

providing a solid basis for trust and access.“ Dies legt den Schluss nahe, dass es sich bei den Projekten der vorgestellten Artikel um Convenience Samples handelt. Das bedeutet, die Auswahl erfolgte nicht zufällig, sondern basierte auf der einfachen Verfügbarkeit der Projekte bzw. Untersuchungsobjekte. Eine weitergehende Diskussion zur Auswahl der Fallstudien in der vorliegenden Arbeit bietet Abschnitt 4.3.1.

- Die Action Research-Projekte der vorgestellten Veröffentlichungen geben Hinweise darauf, dass sie nicht reproduzierbar sind. Es handelt sich um bestimmte Situationen innerhalb der untersuchten Unternehmen. So nutzen zum Beispiel Van Burg et al. (2008) eine neue Spin-off-Initiative der Universität, um Gestaltungsempfehlungen für Spin-off-Gründungen zu entdecken. Das Lernpotential scheint in allen Fallstudien im Fokus der Projekte zu stehen. Auch wenn die Reproduktion der Fälle nicht möglich ist, setzen die Forscher darauf, Erkenntnisse zu erlangen, die über das eigentliche Projekt hinaus von Interesse sind.
- Die Anzahl der Fallstudien scheint in den vorgestellten Artikeln nicht von zentraler Bedeutung zu sein. Eine Begründung für die Anzahl der gewählten Fallstudien liefern auch die Arbeiten von Huxham und Vangen (2000) mit neun Fallstudien sowie von Karlsson und Ahlström (1996) mit vier Fallstudien nicht. Es scheint, dass sich in der Action Research-Literatur bisher keine Mindestanforderungen für die Anzahl zu untersuchender Projekte durchgesetzt haben.

Die hier hervorgehobenen Punkte und die Tatsache, dass führende Fachzeitschriften Action Research-Artikel veröffentlichen, untermauern die Sicht von Eden und Huxham (1996) sowie Susman und Evered (1978). Die Autoren betonen, dass Action Research ein legitimer wissenschaftlicher Forschungsansatz ist, auch wenn er nicht den üblichen wissenschaftlichen Standards quantitativer Forschung entspricht.

Um den wissenschaftlichen Beitrag der vorliegenden Arbeit zu verdeutlichen, beleuchten die folgenden Abschnitte die wissenschaftstheoretischen Grundlagen qualitativer Forschung und ordnen den Action Research-Ansatz ein.

4.2 Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Forschung

4.2.1 Inhaltlicher Beitrag qualitativer Forschung

Dieser Abschnitt geht auf die inhaltlichen Beiträge ein, die sich als besonders geeignet für qualitativ-empirische Forschungsprojekte erwiesen haben, und vergleicht sie mit denen von quantitativ-empirischen Untersuchungen.

Qualitative Forschung zeichnet sich durch eine Vielzahl an verfügbaren Untersuchungsmethoden aus. Tabelle 4-4 zeigt eine Auswahl der wichtigsten qualitativen Forschungsansätze in der Managementforschung und nimmt eine Einordnung des Action Research-Ansatzes vor. Es wird deutlich, dass sich die Ansätze in bestimmten Aspekten sehr ähnlich sind. In Hinsicht auf die Vielfalt der Datensammlung und die Präsentation der Ergebnisse kommt der Action Research-Ansatz der Fallstudienforschung sehr nahe. Ethnografie und teilnehmende Beobachtungen sind zudem sehr ähnlich bezüglich der Nähe zum Untersuchungsgegenstand.

Ein zentrales Unterscheidungskriterium zu allen aufgelisteten qualitativen Forschungsansätzen stellt die Art der Interaktion mit dem Untersuchungsgegenstand dar. Der Forscher sammelt im Action Research-Ansatz nicht nur passiv Daten für sein Forschungsprojekt, sondern interveniert aktiv in den Untersuchungsgegenstand und versucht eine Veränderung herbeizuführen. Die Erkenntnisproduktion verbindet sich mit der konkreten Problemlösung.

Tabelle 4-4 Einordnung des Action Research-Ansatzes

Forschungsansatz	Erhebungsinstrumente	Interaktion zwischen Forscher und Objekt	Bewusste Veränderung des Objekts	Datenaufbereitung	Ausgewählte Artikel
Interviewbasierter, entdeckungsorientierter Ansatz	Experten-gespräche	nein	nein	Clustern der Daten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kohli und Jaworski (1990) ▪ Workman, Homburg und Gruner (1998)
Fallstudienforschung	Flexibel (Experten-gespräche, Archivdaten, Befragungen)	nein	nein	Themen-spezifische Fallstudien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Galunic und Eisenhardt (1996) ▪ Gebhardt, Carpenter und Sherry (2006)
Ethnografie	Beobachtung	nein	nein	Ausführliche Beschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perlow, Okhuysen und Repenning (2002)
Teilnehmende Beobachtung	Beobachtung	ja	nein	Ausführliche Beschreibungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barker (1993) ▪ Yakura (2002)
Action Research	Flexibel (Zusammenarbeit, Workshops, Experten-gespräche)	ja	ja	Themen-spezifische Fallstudien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lüscher und Lewis (2008) ▪ Huxham und Vangen (2000)

Quelle: basierend auf Gephart (2004) sowie Miles und Huberman (1994, Kap. 1)

Die Bedeutung qualitativer Forschung lässt sich nur schwer in Publikationszahlen messen. Ein Blick in die führenden Fachzeitschriften für Marketing und Management zeigt, dass qualitative Studien gegenüber quantitativen Studien unterrepräsentiert sind (Gephart 2004; Van Maanen 1998; Yadav 2010). Der Bedarf an qualitativen Arbeiten wird jedoch immer wieder hervorgehoben (Gummesson 2005; Suddaby 2006; Sutton 1997). Das zeigen nicht zuletzt auch die Aufrufe führender Fachzeitschriften in den letzten Jahren, verstärkt qualitative Forschungsarbeiten einzureichen (Gephart 2004; Javalgi, Granot und Alejandro 2011; Yadav 2010).

Der Wert qualitativer Forschung zeigt sich insbesondere im Vergleich mit quantitativen Forschungsarbeiten. So betont Gephart (2004, S. 455) den Beitrag qualitativer Forschung als Basis für ein tiefergehendes Verständnis von sozialen Prozessen in Organisationen:

„An important value of qualitative research is description and understanding of the actual human interactions, meanings, and processes that constitute real-life organizational settings.”

Quantitative Forschung konzentriert sich mehrheitlich auf die Messung und Analyse kausaler Beziehungen zwischen einer begrenzten Anzahl an Variablen (Denzin und Lincoln 2000). Qualitative Untersuchungen legen dagegen großen Wert auf den individuellen Kontext und ermöglichen die Berücksichtigung verschiedener Einflussvariablen. Die Interpretationen von Aussagen und nonverbalen Handlungen der untersuchten Akteure spielen dabei eine zentrale Rolle. Ziel ist es, fundierte Erkenntnisse zu erhalten, die helfen zu verstehen, wie Konzepte und Theorien in konkreten Situationen funktionieren (Gephart 2004).

Gummesson (2005) und Deshpandé (1983) machen deutlich, dass qualitative Methoden vorrangig zur Untersuchung von explorativen Fragestellungen genutzt werden. Durch ihre holistische Perspektive eignen sich qualitative Forschungsmethoden insbesondere dafür, ein tiefergehendes Verständnis von bisher wenig erforschten Phänomenen zu erlangen. Allein die dichte Beschreibung („thick description“) von Phänomenen und die Interpretation der Beobachtung bilden einen wertvollen Beitrag qualitativer Forschung. Sie helfen, Interaktionen zu berücksichtigen, Handlungsmotive zu verstehen und Muster zu erkennen, die mit quantitativen Methoden nicht zugänglich sind (Bonoma 1985).

Über die dichte Beschreibung hinaus ist die Theorieentwicklung ein zentrales Ziel qualitativer Forschung (Sutton 1997). Hierzu zählen auch die Entdeckung neuer Konstrukte und die Formulierung von Hypothesen. Edmondson und McManus (2007, S. 1160) bezeichnen diese Form der wissenschaftlichen Beiträge als „suggestive theory“ oder „provisional theory“. Diese haben zum Ziel, als Grundlage für zukünftige wissenschaftliche Arbeiten zu dienen.

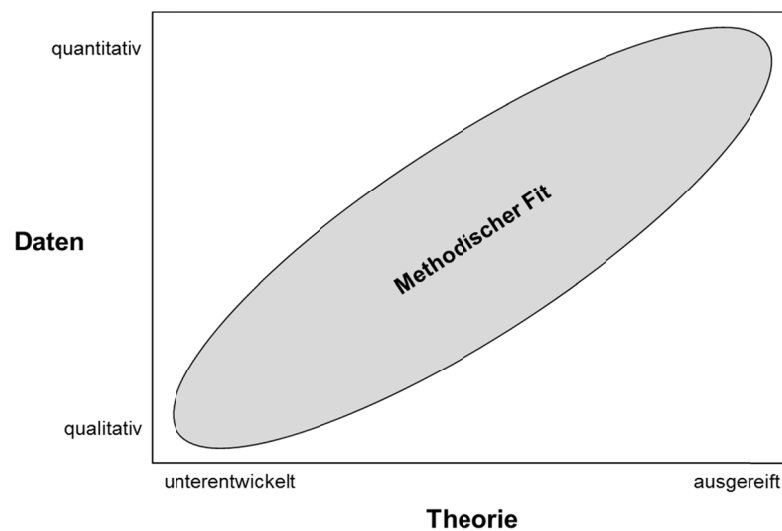
Formale Hypothesentests spielen in quantitativen Untersuchungen eine dominierende Rolle (Gummesson 2005). Häufig basieren diese auf Konstrukten und Hypothesen, die qualitative

Forschungsarbeiten entwickelt haben. Trotz der dominierenden Rolle quantitativer Verfahren weist die Methodikliteratur darauf hin, dass sich qualitative Forschung nicht auf explorative und deskriptive Ergebnisse beschränken muss. Bonoma (1985) spricht sich dafür aus, dass qualitative Forschung auch als Ersatz für quantitative Methoden zur Falsifikation von Hypothesen dienen kann. Eisenhardt (1989) nennt beispielhaft Anderson (1983) und Pinfield (1986), die mithilfe von Fallstudien Theorien testen. Der Einsatz multipler Fallstudien dient dabei als Grundlage, um die Vorhersagekraft von bestehenden Generalisierungen zu testen (Bonoma 1985; Johnston, Leach und Liu 1999). Yadav (2010) betont ebenfalls, dass qualitative Forschung wertvolle Erkenntnisse für Fragestellungen über kausale Zusammenhänge generieren kann. Dazu zählen unter anderem die kritische Überprüfung vorhandener Hypothesen und die Untersuchung von Erklärungslücken in vorhandenen Theorien.

Wie die Ausführungen bis hierhin zeigen, liegt die Stärke qualitativer Methoden in der Untersuchung von bisher wenig bekannten Phänomenen. Diese Überlegung greifen auch Edmondson und McManus (2007) auf. Die Autoren diskutieren die Beziehung zwischen dem Entwicklungsstand vorhandener Theorien und der Wahl geeigneter methodischer Verfahren. Je geringer das bisherige Wissen und die übereinstimmende Meinung in der relevanten Literatur, desto eher scheinen explorationsorientierte Forschungsansätze sinnvoll. In eine ähnliche Richtung argumentierten schon Homburg, Workman und Jensen (2000, S. 459):

„Qualitative studies have been recognized as an appropriate means of knowledge production in those cases where the subject area is broad and complex.“

Abbildung 4-3 Methodischer Fit nach Edmondson und McManus (2007)



Quelle: Edmondson und McManus (2007)

Yadav (2010) widmet sich der Frage, wie man mit vorhandenen Theorien und Erkenntnissen in qualitativen Forschungsprojekten umgeht. Susman und Evered (1978) betonen die Orientierungsfunktion vorhandener Theorien. Sie leiten folglich nicht nur die Handlungen und Problemlösungsansätze in der Zusammenarbeit, sondern bilden auch das Gerüst zur Beantwortung der Forschungsfragen. Yadav (2010) unterscheidet vier unterschiedliche Strategien der Theorieentwicklung (Tabelle 4-5). Die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit kommt der letzten Entwicklungsstrategie (Theorien verbinden) am nächsten. Der Fokus liegt hier auf der Integration von verschiedenen Theorien oder Teilen von Theorien mit dem Ziel, neue Erkenntnisse zu gewinnen oder Forschungslücken aufzudecken. Diese Vorgehensweise unterstützt auch Gummesson (2005). Er beschreibt den Vergleich der empirischen Daten mit vorhandenen Theorien als zentrales Element in qualitativen Forschungsprozessen.

Tabelle 4-5 Strategien für die Theorieentwicklung nach Yadav (2010)

Entwicklungsstrategie	Beschreibung	Ausgewählte Artikel
Nutzung von Analogien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vergleich des untersuchten Phänomens mit anderen Problembereichen, über die bereits Wissen existiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoffman und Novak (1996) ▪ Day (1994) ▪ Bhattacharya und Sen (2003)
Berufung auf eine Theorie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz einer etablierten Theorie, um neue, unerklärte Phänomene zu erforschen ▪ Erweiterung einer bestehenden Theorie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stern und Reve (1980) ▪ Deshpandé und Webster (1989) ▪ Keller (1993)
Analyseebene ändern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wechsel der Analyseebene, um das beobachtete Phänomen zu erforschen ▪ Vergleich der Erkenntnisse von unterschiedlichen Analyseebenen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dwyer, Schurr und Oh (1987) ▪ Parasuraman, Zeithaml und Berry (1985) ▪ Varadarajan, Jayachandran und White (2001)
Theorien verbinden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kombination bisher unabhängiger Wissensbereiche ▪ Integration von verschiedenen Theorien oder Teilen von Theorien 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Srivastava, Shervani und Fahey (1998) ▪ Kohli und Jaworski (1990) ▪ Alba et al. (1997)

Quelle: basierend auf Yadav (2010)

Das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit ist explorativer und deskriptiver Natur. Im Fokus steht die (Weiter-)Entwicklung von Theorien. Die Verwendung einer qualitativen Forschungsmethode (des Action Research-Ansatzes) scheint eine logische Konsequenz zu sein. Die Wahl lässt sich nicht allein mit dem aktuellen Wissensstand in der relevanten Literatur nach Edmondson und McManus (2007) begründen. Sie ist zudem getrieben durch die Art des Wissens, welches zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen soll. Qualitative Forschung zeigt großes Potential, wenn es darum geht, Entscheidungsprozesse zu untersuchen (Ozcan und Eisenhardt 2009) sowie mentale Modelle und das implizite Wissen der Untersuchungsobjekte zu verstehen (Day und Nedungadi 1994). Conger (1998) und Bryman (2004) heben ferner die Eignung qualitativer Forschung hervor, um, wie im Fall dieser Arbeit, das Verhalten von Personen auf der Führungsebene in Organisationen zu untersuchen.

4.2.2 Einführung in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven der Organisationsforschung

Ziel dieses Abschnitts ist es, eine Einführung in die wesentlichen Aspekte der Wissenschaftstheorie zu liefern. Die folgenden Absätze konzentrieren sich auf zentrale wissenschaftstheoretische Perspektiven.

Mit welchen Mitteln sich wissenschaftliche Erkenntnisse gewinnen lassen, ist die zentrale Frage der Wissenschaftstheorie. Scherer beschreibt Wissenschaftstheorie als „Reflexion über Wissenschaft“ (2006, S. 22) und nennt zwei grundlegende Fragen, welche die Wissenschaftstheorie im engeren Sinne zu beantworten versucht:

- 1) Welchen Zwecken sollen die Wissenschaften dienen? (Erkenntnisinteresse)
- 2) Welche Mittel sollten Wissenschaftler zur Erreichung dieser Zwecke einsetzen?
(methodische Grundannahme)

Schurz (2008, Kap. 1) präzisiert den Begriff Wissenschaftstheorie als Untersuchung der Funktionsweise, Ziele, Methoden, Leistungen und Grenzen der Wissenschaften. Dass hierüber bei Weitem keine Einigkeit in der Organisationswissenschaft besteht, spiegelt sich darin wider, dass Wissenschaftler ihre Arbeiten auf unterschiedliche Annahmen gründen und unterschiedliche Interessen verfolgen (Scherer 2006). Um ein einheitliches Schema für die Analyse verwendeter Annahmen abzuleiten, haben Burrell und Morgan (1979) eine Systematisierung vorhandener Organisationstheorien vorgenommen.

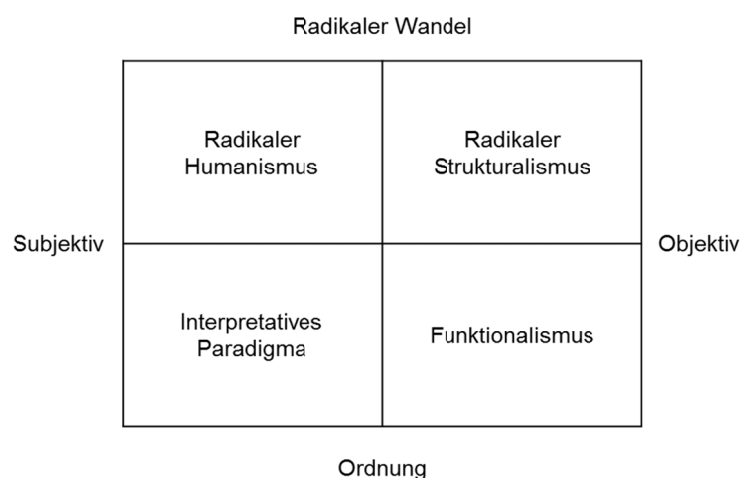
Die Autoren orientieren sich an den beiden oben dargestellten grundlegenden Fragen der Wissenschaftstheorie. Sie nutzen diese beiden Beschreibungsdimensionen (Erkenntnisinteresse und methodische Grundannahmen), um ein Analyseraster zur Systematisierung von Forschungsansätzen aufzustellen (Scherer 2006). Die Beschreibungsdimensionen definieren sie mithilfe von Gegensatzpaaren. Abbildung 4-4 fasst die beiden Dimensionen in Form des Bezugsrahmens von Burrell und Morgan (1979) zusammen. Hinsichtlich der methodischen

Grundannahmen unterscheiden die Autoren zwischen subjektiver Weltsicht (soziale Realitäten werden von den Mitgliedern konstruiert) und objektiver Weltsicht (Existenz einer Wirklichkeit unabhängig vom Erkenntnissubjekt). Burrell und Morgan (1979) identifizieren vier Aspekte für die methodische Grundannahme:

- 1) *Ontologie* – Welchen Charakter hat der Untersuchungsgegenstand?
- 2) *Epistemologie* – Wie lassen sich Erkenntnisse gewinnen?
- 3) *Menschliche Natur* – Handelt der Mensch autonom, oder wird er von der Umwelt determiniert?
- 4) *Methodologie* – Was ist die geeignete Methode zur Erforschung des Untersuchungsgegenstands?

Hinsichtlich des Erkenntnisinteresses unterscheiden die Autoren zwischen „Ordnung“ (regulation) und „radikalem Wandel“ (radical change). Forschungsarbeiten mit dem Fokus auf „Ordnung“ zielen darauf ab, den Status quo zu sichern. Arbeiten mit dem Fokus auf „radikalen Wandel“ kritisieren dagegen den Status quo und versuchen, diesen zu verbessern (Scherer 2006).

Abbildung 4-4 Der Bezugsrahmen von Burrell und Morgan (1979)



Wie Abbildung 4-4 zeigt, unterscheiden Burrell und Morgan (1979) anhand der beiden Beschreibungsdimensionen vier Paradigmen, in die sich Forschungsansätze einordnen lassen (Gioia und Pitre 1990, S. 591):

- *Funktionalismus* – Forschungsarbeiten streben aus einer objektiven Haltung gegenüber dem Untersuchungsgegenstand an, den Status quo zu verstehen und zu erhalten. Die Grundlagen der Theorieentwicklung sehen die Forscher im „refinement through causal analysis“ (Gioia und Pitre 1990, S. 591).
- *Interpretatives Paradigma* – Arbeiten streben aus einer subjektiven Haltung gegenüber dem Untersuchungsgegenstand an, den Status quo zu verstehen und zu erhalten. Die Grundlagen der Theorieentwicklung sehen die Forscher in der „discovery through code analysis“ (Gioia und Pitre 1990, S. 591).
- *Radikaler Humanismus* – Arbeiten streben aus einer objektiven Haltung gegenüber dem Untersuchungsgegenstand an, den Status quo zu kritisieren und zu verbessern. Die Grundlagen der Theorieentwicklung sehen die Forscher in der „disclosure through critical analysis“ (Gioia und Pitre 1990, S. 591).
- *Radikaler Strukturalismus* – Arbeiten streben aus einer subjektiven Haltung gegenüber dem Untersuchungsgegenstand an, den Status quo zu kritisieren und zu verbessern. Die Grundlagen der Theorieentwicklung sehen die Forscher in der „liberation through structural analysis“ (Gioia und Pitre 1990, S. 591).

Trotz der großen Bekanntheit hat das Analyseraster von Burrell und Morgan in den Organisationswissenschaften nicht nur Zuspruch erfahren (Jackson und Willmott 1987; Scherer 2006). Die Kritik richtet sich nicht allein auf die gewählten Dimensionen. So kritisiert Deetz (1996) die Verwendung von Kategorien für die Analyse von Forschungsansätzen im Allgemeinen. Er beobachtet, dass sich viele Forschungsarbeiten vorschnell auf die vier Felder des Bezugsrahmens beziehen und sich vorrangig mit der Kategorisierung beschäftigen. Dies

verhindert laut Deetz eine inhaltliche Auseinandersetzung mit den beiden Beschreibungsdimensionen und verdeckt wichtige Unterschiede heutiger Forschungsansätze (Deetz 1996, S. 191):

„The Burrell and Morgan grid can easily produce four classified things given object status, rather than providing two lines of differentiation that draw attention to important differences in research programs.”

Trotz der Verbesserungsfähigkeit des Analyserasters von Burrell und Morgan betont Scherer (2006) dessen Orientierungsleistung. Es ermöglicht eine Systematisierung der Forschung nach Zwecken und Mitteln und dient somit als Anhaltspunkt für viele Forschungsprojekte.

Auch Guba und Lincoln (1994) nehmen eine Einordnung der unterschiedlichen Forschungsansätze der Organisationswissenschaften vor. In Abhängigkeit von den eingenommenen Grundpositionen identifizieren sie verschiedene wissenschaftstheoretische Perspektiven. Diese definieren sie als eine Art individuelles Weltbild (Guba und Lincoln 1994, S. 109):

„It represents a worldview that defines, for its holder, the nature of the ‘world,’ the individual’s place in it, and the range of possible relationships to that world and its parts [...].”

Auf Basis der vier Grundpositionen von Burrell und Morgan (1979) beschreiben Guba und Lincoln (1994) sowie Gephart (2004) vier wesentliche wissenschaftstheoretische Perspektiven (siehe Tabelle 4-6). Die Autoren erheben dabei nicht den Anspruch, sämtliche wissenschaftstheoretischen Perspektiven abzudecken. Die gewählten Begriffe umfassen jeweils eine Reihe von Strömungen. Der Schwerpunkt der folgenden Erläuterungen liegt darauf, die beiden wissenschaftstheoretischen Perspektiven des Positivismus und Konstruktivismus zu beschreiben sowie die Entwicklung zwischen diesen Positionen darzustellen.

Die Beschreibung der wissenschaftstheoretischen Perspektiven orientiert sich in dieser Arbeit an der Literatur zum Action Research-Ansatz. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass

die zitierten Autoren (und dementsprechend das verwendete Vokabular) eher dem anti-positivistischen Lager zuzuordnen sind. Auf das mögliche Zerrbild, welches hierdurch entstehen kann, geht der Abschnitt am Ende ein. In den folgenden Absätzen geht es vorrangig darum, die Grundideen der vier wissenschaftstheoretischen Perspektiven darzustellen. Synonyme bzw. verwandte Begriffe für die jeweilige Perspektive werden innerhalb der Beschreibungen angegeben.

Tabelle 4-6 Wissenschaftstheoretische Perspektiven

Elemente	Positivismus	Postpositivismus	Kritische Theorie	Konstruktivismus
Ontologie	Naiver Realismus: Es existiert eine objektive Realität außerhalb der Wahrnehmung; die Realität ist messbar	Kritischer/Wiss. Realismus: Es existiert eine objektive Realität außerhalb der Wahrnehmung; sie ist jedoch nur bedingt und stochastisch/ annäherungsweise messbar	Historischer Realismus: Es gibt eine virtuelle Realität, welche durch soziale, ökonomische, politische, ethische, kulturelle Werte gestaltet wird	Relativismus: Multiple, vom erkennenden Subjekt sozial konstruierte Realitäten
Epistemologie	Erkenntnisse sind wahr	Erkenntnisse sind wahrscheinlich wahr	Wertebeeinflusste Erkenntnisse	Erkenntnisse werden konstruiert
Methodologie	Experimentelle/ manipulative Methoden Verifikation von Hypothesen; vorrangig quantitative Methoden	Experimentelle/ manipulative Methoden Falsifikation von Hypothesen; Triangulation von quantitativen und qualitativen Methoden	Dialektische Methoden Forscher agiert als „transformative intellectual“, der seine soziale Umwelt verändert	Hermeneutische/ dialektische Methoden Forscher agiert als „passionate participant“

Quelle: angelehnt an Guba und Lincoln (1994), Gephart (2004) sowie Sobh und Perry (2005)

Positivismus

Verwandte Ansätze sind unter anderem der logische Positivismus, der logische Empirismus, der Neopositivismus sowie der Objektivismus (Hudson und Ozanne 1988). Dem Positivismus liegt ein naiver Realismus (auch klassischer Realismus genannt) zugrunde: Positivisten gehen von einer einzigen objektiven Realität aus, die unabhängig vom erkennenden Subjekt existiert (Scherer 2006). Das Erkenntnisobjekt als Teil der Realität ist mit dem verfügbaren Instrumentarium messbar und kann vom Subjekt erkannt werden. Ziel des erkennenden Subjekts ist es, den Status quo zu erklären sowie zeit- und kontextunabhängige

Generalisierungen (Gesetze und Hypothesen) aufzustellen. Dieses Wissen wiederum kann genutzt werden, um Vorhersagen über Phänomene in unterschiedlichen Situationen zu treffen (Guba und Lincoln 1994).

Der Positivismus beschreibt den Forscher und das Erkenntnisobjekt als unabhängige Entitäten. Letztere sind in ihrer Struktur vorgegeben. Der Forscher kann diese ohne Beeinflussung durch eigene Werte und Sichtweisen untersuchen. Experimentelle bzw. manipulative Methoden mit dem Ziel der Verifikation von Hypothesen bilden hier die Grundlage der Untersuchung. Die Organisationsforschung setzt dabei vorrangig auf quantitative Methoden. Gephart (2004) betont jedoch, dass es auch qualitative Studien gibt, die auf einer positivistischen wissenschaftstheoretischen Perspektive basieren (Gersick 1989; McNamara und Bromiley 1997).

Konstruktivismus

Nicht zuletzt die Unzufriedenheit mit dem Anspruch allgemeingültiger Aussagen und der Idee einer objektiven Realität des Positivismus haben zu einer steigenden Bedeutung des Konstruktivismus beigetragen (Hudson und Ozanne 1988). Die englischsprachige Literatur verwendet an dieser Stelle häufig den Begriff Interpretivismus („interpretive paradigm“). Auch wenn die Positionen nicht gänzlich deckungsgleich sind, sollen sie an dieser Stelle zusammen betrachtet werden. Weitere verwandte Ansätze sind der Subjektivismus, die Phänomenologie, der Symbolische Interaktionismus und die Hermeneutik (Hudson und Ozanne 1988).

Konstruktivisten lehnen die Annahme einer einzigen objektiven Realität ab. Vielmehr konstruiert und interpretiert das Subjekt eine individuelle zeit- und kontextabhängige Realität. Folglich existieren aufgrund der Unterschiedlichkeit von Subjekten auch unterschiedliche Realitäten (Hudson und Ozanne 1988). Im Gegensatz zum Positivismus tritt der Forscher

nicht als objektiver, distanzierter Beobachter auf, sondern als Teilnehmer, der sich auf den Untersuchungsgegenstand einlässt und versucht, den subjektiven Sinngehalt der Aussagen und Handlungen zu erforschen (Scherer 2006). Für Konstruktivisten liegt das Forschungsziel weniger darin, Fakten zu sammeln und Hypothesen zu testen, als vielmehr darin, das Verhalten von Akteuren aufzudecken, zu beschreiben, zu verstehen und theoretisch zu interpretieren (Hudson und Ozanne 1988). Der Konstruktivist versucht somit nicht zu generalisieren, sondern berücksichtigt situationsspezifische Motive, Bedeutungen, Begründungen und andere subjektive Erfahrungen. Diese Form der kontextabhängigen Beschreibung bezeichnet Geertz (1973) als „thick description“.

Im Konstruktivismus entsteht Wissenszuwachs nur in dem Sinne, dass der Forscher konstruierte Realitäten durch neue Informationen erweitert oder Realitätskonstruktionen in einem dialektischen Prozess gegenüberstellt (Guba und Lincoln 1994). Der Wissenstransfer auf ähnliche Situationen ist nach Guba und Lincoln (1994) nur begrenzt durch begleitende Beschreibungen möglich, welche die individuelle Realitätskonstruktion nachempfinden lassen. Bei der Datensammlung konzentrieren sich Konstruktivisten vermehrt auf Fallstudien, teilnehmende Beobachtungen oder qualitative Interviews, um ein möglichst umfassendes Bild der Situation zu erhalten. Die Realitätskonstruktionen der Akteure kann der Forscher nur durch Interaktion und subjektive Erfahrungen aufdecken. Für die Interpretation dieser Konstruktionen schlagen Guba und Lincoln (1994) hermeneutische Methoden vor. Diese setzen auf die „Interpretation der Interpretationen“ der untersuchten Akteure (Scherer 2006). Als Datenquellen nutzt die Hermeneutik vorrangig Texte, aber auch Dokumente, Bilder und Beobachtungen. Im Kern geht es darum, sich in die Untersuchungsobjekte hineinzusetzen. Ziel ist es, durch das Verstehen und Deuten einzelner Details auf den Gesamtzusammenhang zu schließen. Die verwendeten Techniken stehen dabei weniger im Vordergrund als die Art der Wissens (Gummesson 2005, S. 311):

„Hermeneutics does not offer a set of rules for the researcher; it is rather a name for a conscious search for meaning and understanding.“

Postpositivismus

Der Postpositivismus lässt sich als eine Art Reaktion auf die Kritik am Positivismus bezeichnen. Guba und Lincoln (1994) nutzen den Postpositivismus als einen Sammelbegriff für unterschiedliche Strömungen, die eine Annäherung vonseiten der Positivisten zum Konstruktivismus darstellen. Der Postpositivismus unterscheidet sich vom Positivismus im Kern durch die epistemische Grundposition. Im Postpositivismus existiert ebenfalls eine einzige objektive Realität außerhalb der Wahrnehmung des erkennenden Subjekts. Die Realität ist jedoch nur annäherungsweise, aber nie vollständig für den Forscher greifbar. Diese epistemische Grundposition bezeichnet die relevante Literatur auch als kritischen Realismus. Objektivität fungiert im Postpositivismus immer noch als „regulatory ideal“ (Guba und Lincoln 1994, S. 110). Erkenntnisse können jedoch nie mit Sicherheit als wahr bezeichnet werden, sondern lediglich als mehr oder weniger wahrscheinlich. Eine ähnliche epistemische Grundposition bezieht der sogenannte wissenschaftliche Realismus (Bunge 2006, S. 30):

„[S]cientific realism does not claim that our knowledge of the outer world is accurate: it suffices that such knowledge be partially true, and that some of the falsities in our knowledge can eventually be spotted and corrected, much as we correct our path when navigating in new territory.“

Der wissenschaftliche Realismus ist laut Hunt (1990) und Leplin (1984) zumindest implizit die vorherrschende Position in den meisten Forschungsarbeiten. Bunge (2006) sieht den eindeutigen Bezug zur „scientific method“ (Anderson 1983) im wissenschaftlichen Realismus als Unterscheidungskriterium zum kritischen Realismus. Der wissenschaftlichen Realismus

ermöglicht es, nicht nur auf Basis von Theorien Beobachtungssätze aufzustellen, sondern auch Theorien zu bewähren oder abzuschwächen.

Eine Verifikation von Hypothesen ist gemäß der postpositivistischen Perspektive nicht möglich, sondern lediglich die Falsifikation von Hypothesen (Gephart 2004). Die Idee der Falsifikation geht zurück auf Popper (1934). In seinem Werk „Logik der Forschung“ setzt er sich mit zwei Problemen der Wissenschaftstheorie auseinander (Poser 2001): dem Abgrenzungsproblem („Wann kann man Erkenntnisse als objektiv-wissenschaftlich bezeichnen?“) und dem Induktionsproblem („Lässt sich Induktion, also der Schluss von Einzelaussagen auf allgemeine Aussagen, grundsätzlich rechtfertigen?“). Popper tritt für eine neue Methodologie der Erfahrungswissenschaften ein (Poser 2001, S. 120):

„Nicht nach Wahrheitsbeweisen ist in den Erfahrungswissenschaften zu suchen, denn diese sind dort grundsätzlich unmöglich; vielmehr müssen sogenannte Naturgesetze ausschließlich als Hypothesen betrachtet werden, die so lange beibehalten werden, als sie nicht falsifiziert sind.“

Im Kern bedeutet dies, dass Hypothesen, Theorien und Gesetze nicht durch endliche Beobachtungen verifiziert werden können. Sie können jedoch allein durch ein einziges Gegenbeispiel falsifiziert werden. Die Falsifizierbarkeit sieht Popper als zentrales Abgrenzungskriterium zwischen objektiv-wissenschaftlicher Erkenntnis und Spekulation (Schurz 2008, Kap. 1). Popper (1934, S. 15) fasst diese Idee in seinem Buch wie folgt zusammen:

„Ein empirisch-wissenschaftliches System muss an der Erfahrung scheitern können.“

Hypothesen sollten also so formuliert sein, dass sie falsifizierbar sind. Vor diesem Hintergrund fasst Diekmann (2008, S. 175) das methodologische Grundmodell der Erfahrungswissenschaften von Popper wie folgt zusammen:

- 1) Wissenschaftler sollten gehaltvolle Hypothesen aufstellen.
- 2) Diese sollten rigorosen Bewährungsproben unterzogen werden (möglichst viele empirische Prüfungen).
- 3) Können diese nicht falsifiziert werden, gelten sie als bewährt und können vorläufig beibehalten werden. Falsifizierte Hypothesen werden dagegen verworfen.

Das Induktionsproblem ist durch die Falsifikation ebenfalls gegenstandslos geworden, da eine induktive Verallgemeinerung für die Wissenschaftsentwicklung aus Poppers Sicht nicht mehr nötig ist (Poser 2001). Mit diesen Überlegungen gilt Popper als der Begründer des kritischen Rationalismus. Für eine weitergehende Diskussion sei an dieser Stelle auf Poser (2001) sowie Schurz (2008) verwiesen.

Kritische Theorie

Die Ursprünge der kritischen Theorie gehen auf die Wissenschaftler des Frankfurter Instituts für Sozialforschung, Horkheimer, Adorno und Marcuse, zurück (Schurz 2008). Den Kern dieser Perspektive bildet die systematische Kritik an sozialen Systemen mit dem Ziel, eine Verbesserung gegenüber dem Status quo zu erreichen (Murray und Ozanne 1991). Guba und Lincoln (1994) nutzen den Begriff „kritische Theorie“ als einen Sammelbegriff für unterschiedliche ideologische Positionen (wie Poststrukturalismus und Postmodernismus), die eine Annäherung vonseiten der Konstruktivisten zum Positivismus darstellen (Guba und Lincoln 1994). Diese unterschiedlichen Ansätze weisen eine ähnliche Basis auf, indem sie sich hinsichtlich der ontologischen und epistemischen Grundpositionen vom Konstruktivismus abgrenzen. Vertreter der kritischen Theorie gehen von einer virtuellen Realität (Guba und Lincoln 1994) aus, die durch soziale, ökonomische, politische, ethische und kulturelle Werte gestaltet wird. Diese virtuellen, historisch gewachsenen Strukturen werden als real wahrgenommen und beeinflussen soziale Individuen (Murray und Ozanne 1991). Gephart

(2004, S. 457) stellt den Bezug zum historischen Realismus her und grenzt die kritische Theorie hinsichtlich der ontologischen Annahmen zum Konstruktivismus und zum Positivismus ab:

„Critical research adopts a historical realist assumption that the construction of reality is shaped by social, political and economic values that crystallize and become reified over time. This constructed reality is experienced as firmly as if it were the unconstructed reality assumed by positivists.“

Guba und Lincoln (1994) betonen darüber hinaus den epistemischen Unterschied. Demzufolge sind die gewonnenen Erkenntnisse beeinflusst durch die Erfahrungen und Werte des Forschers. Erkenntnisse der kritischen Theorie sind laut Murray und Ozanne (1991) vorausschauend, imaginär, kritisch und anwendungsorientiert. Die Veränderung gewachsener Prozesse nennen die Autoren als konkretes Ziel der kritischen Theorie. Methodisch orientiert sich die kritische Theorie am Konstruktivismus. Der Fokus liegt auf dialektischen Methoden, um historisch gewachsene Strukturen im gegenwärtigen Kontext und im Vergleich zur subjektiven Wahrnehmung durch das Individuum zu untersuchen. Murray und Ozanne (1991) betonen die Bedeutung der teilnehmenden Beobachtung durch den Forscher gegenüber der nicht-teilnehmenden Beobachtung. Die Beziehung zwischen Forscher und Erforschem beschreiben sie als „based on a continuing dialogue and critical discourse“ (Murray und Ozanne 1991, S. 136).

Methodendiskurs der Marketingforschung

Der Vorstellung der wissenschaftstheoretischen Perspektiven in diesem Abschnitt könnte entgegengehalten werden, dass der Positivismus und der Postpositivismus aus den Augen seiner Kritiker beschrieben werden. Wie einleitend bereits erwähnt, orientieren sich die Beschreibungen an der Methodikliteratur zum Action Research-Ansatz. Um das Bild zu

vervollständigen, geht der Abschnitt an dieser Stelle auf eine von Hunt (2002) diskutierte Kontroverse in den Marketingwissenschaften ein.

Hunt (2002) kritisiert die Art und Weise, wie sich viele Forschungsarbeiten vom Positivismus abgrenzen, um die Anwendung qualitativer Forschungsmethoden zu rechtfertigen. Laut Hunt (2002) pauschalisieren viele Befürworter der qualitativen Methoden und setzen Positivismus unter anderem mit quantitativer Forschung und der ontologischen Grundposition des naiven Realismus gleich. Dabei kommt der Eindruck auf, dass sich ein Forscher zwischen dem Positivismus (quantitativ) und dem Konstruktivismus (qualitativ) entscheiden muss. Darauf aufbauend argumentieren einige Befürworter der qualitativen Methoden, dass die Wissenschaftstheorie die Sichtweise des Positivismus seit den 1970ern als haltlos bezeichnet. Sie ziehen daraus die Schlussfolgerung, dass einzig qualitative Forschung auf Basis eines Konstruktivismus in der Marketingforschung angewendet werden sollte.

Hunt (2002) bezeichnet diese Begründung als „standard argument“ qualitativer Forschung und spricht von einem falschen Bild des Positivismus, das hier als Grundlage dient. Er weist darauf hin, dass quantitative Forschung (Phillips 1987) und auch wissenschaftlicher Realismus nicht mit dem Positivismus gleichzusetzen sind (Hunt 2002; Manicas 1987). Er zieht den Schluss, dass die Nutzer des „standard argument“ der qualitativen Forschung keinen Gefallen tun, wenn sie die gesamte Forschung in die Ecke des Relativismus und des Konstruktivismus rücken (Hunt 2002, S. 80):

„As long as advocates begin their analysis with (1) the ritual of bashing what they misleadingly class ‘positivism’ (i.e., science and/or quantitative methods) and (2) adopting relativism, constructionism, and subjectivism, then (3) reviewers are likely to view qualitative studies as untrustworthy.”

Hunt (2002) betont, dass qualitative Forschungsarbeiten nicht zwingend auf der ontologischen Grundposition des Relativismus basieren müssen. Sie können sehr wohl auch auf dem Boden eines wissenschaftlichen Realismus betrieben werden (Jensen 2008).

Die bis hierhin vorgestellten wissenschaftstheoretischen Perspektiven geben einen groben Einblick in die unterschiedlichen Standpunkte innerhalb der Methodikliteratur. Der folgende Abschnitt wird die Ideen aufgreifen und den Action Research-Ansatz einordnen.

4.2.3 Einordnung des Action Research-Ansatzes in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven

Um die Forschungsmethode der vorliegenden Arbeit besser nachvollziehen zu können, schließt die allgemeine Einführung in die wissenschaftstheoretischen Grundlagen qualitativer Forschung mit einer Einordnung des Action Research-Ansatzes in die oben beschriebenen Grundpositionen ab. Als Orientierung dient die wissenschaftstheoretische Diskussion in der Action Research-Literatur (Kemmis 2007; Lincoln und Guba 2000; Ozanne und Saatcioglu 2008). Diese ist allerdings alles andere als einheitlich. Sobh und Perry (2006) ordnen den wissenschaftstheoretischen Perspektiven in ihrer konzeptionellen Arbeit typische Forschungsansätze zu. Sie sehen den Action Research-Ansatz als zentrale Methodik der kritischen Theorie. Heron und Reason (1997) sehen keine der vier beschriebenen wissenschaftstheoretischen Perspektiven als geeigneten Standpunkt an und ergänzen Guba und Lincolns (1994) Einordnung um ein „participatory paradigm“. Einer der neuesten Beiträge kommt von Ozanne und Saatcioglu (2008), die eine Diskussion des Action Research-Ansatzes entlang der wissenschaftstheoretischen Grundpositionen (Ontologie, Epistemologie) vornehmen. So sehen die beiden Autoren den Action Research-Ansatz in ontologischer Hinsicht sehr nah an den Überlegungen zur kritischen Theorie und zum Konstruktivismus: „the social world we inhabit is cocreated, context bound, relational, and situated“ (Ozanne

und Saatcioglu 2008, S. 426). Es unterliegt die Annahme, dass historische Interessen und Werte die bestehenden sozialen Praktiken beeinflussen.

Aus epistemischer Hinsicht stellt sich die Frage, welche Erkenntnisse durch Action Research gewonnen werden können und inwieweit sich diese generalisieren lassen. Zentrales Ziel im Positivismus ist es, Hypothesen und Gesetze aufzustellen, die zeit- und kontextunabhängige Vorhersagen ermöglichen (nomologische Generalisierungen). Konstruktivisten streben aufgrund ihrer ontologischen Annahmen dagegen eine dichte Beschreibung von Phänomenen an. In der Action Research-Literatur wiederum wird die Erkenntnis als unsicher, weiterentwickelbar, tendenziell kontextbezogen und wertebeeinflusst angesehen. Die heutigen Erkenntnisse stellen gemäß Ozanne und Saatcioglu (2008, S. 426) den bestmöglichen Wissensstand dar: „Current knowledge represents our best efforts but will likely be revised.“ Damit lehnen sie sich an die Ideen des kritischen Rationalismus von Popper (1934) an.

Auch Lincoln und Guba (1985, Kap. 5) diskutieren die Generalisierung von Wissen. Sie stellen sich gegen die Ansicht, dass Forschungsarbeiten entweder nomologisches oder idiosynkratisches Wissen generieren. Sie sehen ein Kontinuum zwischen diesen beiden Polen. Ihre Ideen basieren auf folgender Überlegung (Lincoln und Guba 1985, S. 123):

„If broad nomic generalizations, truly universal, unrestricted as to time and space, always and everywhere the same, are not feasible products of inquiry, are there nevertheless some ways of stating outcomes that might hold in Context B, although ‘discovered’ in Context A?“

Lincoln und Guba (1985, Kap. 5) nutzen in diesem Zusammenhang den Begriff „*Fittingness*“, um die Kongruenz unterschiedlicher Kontexte zu beschreiben, zwischen denen Wissen transferiert werden soll. Derselbe Forscher kann jedoch nicht sämtliche Kontexte kennen und somit die Übertragbarkeit der Erkenntnisse beurteilen. Die Autoren empfehlen daher umfassende Beschreibungen und genügend Informationen, damit auch nicht involvierte

Personen die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf ihren speziellen Kontext beurteilen können. Sie lehnen sich mit diesem Vorgehen an die Idee von Geertz (1973) zur „thick description“ an. Wie Abschnitt 4.1 bereits dargestellt hat, ist es auch in der Action Research-Literatur ein erklärtes Ziel, Ideen und Theorien zu entwickeln, die über den konkreten Untersuchungskontext hinaus eine Aussagekraft haben (Ozanne und Saatcioglu 2008).

4.3 Details zu den Phasen des Forschungsprozesses

Nachdem Abschnitt 4.1 in allgemeiner Form die Grundlagen des Action Research-Ansatzes herausgearbeitet hat und Abschnitt 4.2 die wissenschaftstheoretischen Grundlagen qualitativer Forschung beschrieben hat, geht dieser Abschnitt auf die konkreten Phasen des Forschungsprozesses der vorliegenden Arbeit ein. Hierzu beschreibt Abschnitt 4.3.1 zuerst die Auswahl der Fallstudien. Abschnitt 4.3.2 geht anschließend auf die Datenerhebung ein. Abschnitt 4.3.3 schließt die Vorstellung des Forschungsprozesses mit einem Ausblick auf die Datenanalyse ab.

4.3.1 Selektion und Zielsetzung der Fallstudien

Der qualitativ-empirische Teil dieser Arbeit stützt sich im Kern auf drei Action Research-Fallstudien, die in den Kapiteln 5 bis 7 ausführlich dargestellt werden. Zunächst geht dieser Abschnitt auf die Auswahl und die Zielsetzung der drei Fallstudien ein. Die Projekte fanden in Zusammenarbeit mit den Vertriebsorganisationen von drei unterschiedlichen Unternehmen statt:

- Die Werbeverpackungen GmbH konzentriert sich auf die Herstellung und den Verkauf von Werbeverpackungen.
- Die Energie GmbH deckt die gesamte Wertschöpfungskette im Bereich Wasser-, Strom- und Gasversorgung ab.

- Die ProTech GmbH ist spezialisiert auf bestimmte Prozesstechnologien für Flüssigkeiten und Gase.

Aus Datenschutzgründen sind alle Fallstudien anonymisiert. Dies bezieht sich auf die Unternehmens- und Personennamen sowie die konkreten Zahlen im Text. Die Daten fließen nur selektiv oder unkenntlich in die Fallstudien ein, da die Anonymisierung eine Bedingung der beteiligten Unternehmen war. Im Gegenzug ermöglichte die Anonymisierung einen Einblick in vertrauliche Daten der Vertriebsorganisationen. Die Anwendung der effizienzoptimierenden Methoden wäre in dem beschriebenen Umfang ohne diesen Datenzugriff nicht möglich gewesen. Tabelle 4-7 listet die Informanten mit entsprechenden Codes auf, die in den Beschreibungen der folgenden Abschnitte und den Fallstudien in den Kapiteln 5 bis 7 mit Aussagen zitiert werden.

Tabelle 4-7 Informanten und Codes

Unternehmen	Position	Code
Werbeverpackungen GmbH	Geschäftsführender Gesellschafter	WerbeG
	Geschäftsführer Vertrieb/Marketing	WerbeGVM
	Geschäftsführer Verwaltung/Betrieb	WerbeGVB
	Vertriebscontrolling	WerbeV
	Gebietsleiter 1	WerbeG1
	Gebietsleiter 2	WerbeG2
Energie GmbH	Bereichsleiter Vertrieb	EnerBV
	Projektmanager	EnerP
	Teamleiter	EnerT
ProTech GmbH	Geschäftsführer Marketing/Vertrieb	ProG
	Vertriebsleiter	ProV
	Vertriebseffizienzmanager	ProVM

Die Auswahl veröffentlichter Artikel in Tabelle 4-3 hat gezeigt, dass die Anzahl an Action Research-Projekten zwischen den Studien variiert. Weder die Methodikliteratur noch die Anwendungsartikel schlagen eine Mindestanzahl an Action Research-Projekten vor. Sie sehen das entscheidende Kriterium in der Art des Wissens, das der Forscher innerhalb einer

Zusammenarbeit generieren kann. Bei der Auswahl der drei Vertriebsorganisationen war das Lernpotential das wichtigere Selektionskriterium gegenüber der Repräsentativität. Die Forschungsfragen und der Charakter der qualitativ-empirischen Untersuchung verlangen weniger nach einer möglichst großen Anzahl an Unternehmen, als nach intensiven und dementsprechend über einen längeren Zeitraum andauernden Fallstudien. Die Kontakte zu den Vertriebsorganisationen kamen über den Lehrstuhl zustande. Die letztendliche Auswahl der Unternehmen erfolgte auf Basis mehrerer Kriterien, welche die folgenden Absätze kurz darstellen:

- Das Ziel war es, eine gewisse Heterogenität der Fallstudien aufrechtzuerhalten, um eine möglichst breite Wissensbasis zu schaffen. Die gewählten Vertriebsorganisationen zeichnen sich durch ihre unterschiedliche Größe hinsichtlich Umsatz und auch Mitarbeiterzahl aus. Im Rahmen der Untersuchung konnte ich auf Daten zurückgreifen, die das Spektrum von 15 Mio. Euro umsatzstarken Geschäftsbereichen bis zu Unternehmen mit 5 Mrd. Euro Umsatz abbilden.
- Weitere zentrale Unterscheidungsmerkmale zwischen den Unternehmen sind Branche, Produktkomplexität sowie die wahrgenommene quantitative Ausrichtung des Vertriebsmanagements. Letztere bezieht sich auf die subjektive Einschätzung vor Beginn der Zusammenarbeit über die Nutzung von datenbasierten Systemen im täglichen Management.
- Das Lernpotential der Fallstudien ist eines der zentralen Selektionskriterien für Action Research-Projekte. Großes Lernpotential bedeutet nicht, dass es sich bei den betrachteten Unternehmen um Spezialfälle handelt. Die Wahrnehmung vor der Zusammenarbeit und auch die Erfahrungen während der Zusammenarbeit geben keinen Anlass zu vermuten, dass die drei Unternehmen nicht mit Organisationen in

ähnlichen Kontexten (Größe, Vertriebsaktivitäten, Organisationsaufbau etc.) vergleichbar sind.

- Gemeinsamkeiten der drei Vertriebsorganisationen zeigen sich unter anderem darin, dass alle drei ihren Kernmarkt im Business-to-Business Bereich haben. Darüber hinaus war ein wichtiges Auswahlkriterium, dass die Außendienstmannschaft den Großteil des Umsatzes des betrachteten Unternehmens generiert.

Die Ziele der Zusammenarbeit mit den Vertriebsorganisationen lassen sich in Einklang mit der in Abschnitt 4.1 beschriebenen Grundidee des Action Research-Ansatzes darstellen. Auf der einen Seite ging es in allen drei Projekten darum, gemeinsam mit den relevanten Mitgliedern der Organisation an konkreten Problemen zu arbeiten. Diese waren insofern grob umrissen, als sie in die Entscheidungsfelder der effizienzoptimierenden Methoden fallen sollten. Die bearbeiteten Fragestellungen variieren zwischen den drei Fallstudien. Tabelle 4-8 bietet einen Überblick der Themenfelder in den Fallstudien. Eine detaillierte Beschreibung zu den einzelnen Fragestellungen findet sich jeweils in den ersten Abschnitten der Fallstudien in den Kapiteln 5 bis 7.

Tabelle 4-8 Themenfelder in den drei Fallstudien

Themen	Werbeverpackungen GmbH	Energie GmbH	ProTech GmbH
Gebietsplanung	●	○	●
Besuchsplanung	●	○	○
Vertriebsgröße	●	●	

Legende:
 ● = Schwerpunkt des Projekts ○ = Thema behandelt

Auf der anderen Seite ging es in den Fallstudien darum, ein tiefgehendes Verständnis für die Forschungsfragen zu entwickeln. Die im Abschnitt 4.2.1 beschriebenen Beiträge qualitativer Forschung haben auf den explorativen Charakter dieser Arbeit hingewiesen. In diesem Sinne

war es von besonderem Forschungsinteresse, wie sich der Umgang mit effizienzoptimierenden Methoden in den jeweiligen Vertriebsorganisationen darstellt und was relevante Elemente und Einflussfaktoren sind. Der Fokus lag auf den Reaktionen der beteiligten Organisationsmitglieder hinsichtlich der vorgestellten Methoden. Um die Adoption der Methoden zu verstehen, konzentrieren sich die Fallstudien nicht allein auf den Vertriebsleiter, sondern versuchen, ein Gesamtbild der Organisation aufzuzeigen. Die Kenntnis der Vertriebssteuerung und des Akquisitionsprozesses sowie die Datenverfügbarkeit bildeten in allen Projekten den Ausgangspunkt der Analyse. Ziel war es, die Möglichkeiten für den Einsatz von effizienzoptimierenden Methoden zu untersuchen und, wenn möglich, die konkreten Probleme mithilfe von quantitativen Methoden anzugehen. Abschnitt 4.3.2 wird genauer auf die Methoden eingehen.

4.3.2 Instrumente und Durchführung der Datenerhebung

Der letzte Abschnitt hat die Darstellung des Forschungsprozesses mit der Auswahl der Fallstudien begonnen. Wie bereits in Abschnitt 4.1 beschrieben, zeichnet sich der Action Research-Ansatz dadurch aus, dass sich die Datenerhebung und die Datenanalyse teilweise überlappen. Um eine bessere Übersicht und Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten, beschreibt die vorliegende Arbeit die Datenerhebung und die Datenanalyse getrennt voneinander. Im Fokus dieses Abschnitts stehen zunächst die Fragen, welche Instrumente der Datenerhebung diese Arbeit im qualitativ-empirischen Teil genutzt hat und wie sie diese eingesetzt hat. Auf eine detaillierte Diskussion über die Vor- und Nachteile der möglichen Instrumente qualitativer Forschung verzichtet dieser Abschnitt und verweist auf die umfangreiche Literatur zu diesem Thema (Miles und Huberman 1994; Yin 2008). Der Fokus liegt auf der Beschreibung der angestrebten Ziele, welche die Untersuchung mit den verwendeten Instrumenten verfolgt.

Die Literaturrecherche zeigte, dass die verwendeten Instrumente der Datenerhebung in Action Research-Projekten nicht sehr einheitlich sind. Gemeinsam ist den veröffentlichten Action Research-basierten Untersuchungen, dass sie mehrere Datenquellen nutzen. Der Action Research-Ansatz kommt in dieser Hinsicht der Fallstudienforschung (Eisenhardt 1989; Yin 2008) sehr nahe. Auch die vorliegende Arbeit hat parallel mehrere Datenquellen in der Untersuchung genutzt:

- Workshops,
- Expertengespräche,
- Unternehmensdokumente und
- Archivdaten.

Die Kombination der Instrumente variierte zwischen den Fallstudien und änderte sich auch innerhalb der Fallstudien im Verlauf der Projekte. Der Einsatz der jeweiligen Instrumente orientierte sich dabei immer an der Frage, wie ein möglichst umfassendes Bild der Vertriebsorganisation, der Arbeits- und Denkweise des Vertriebsleiters und somit der Adoption effizienzoptimierender Methoden gewonnen werden kann.

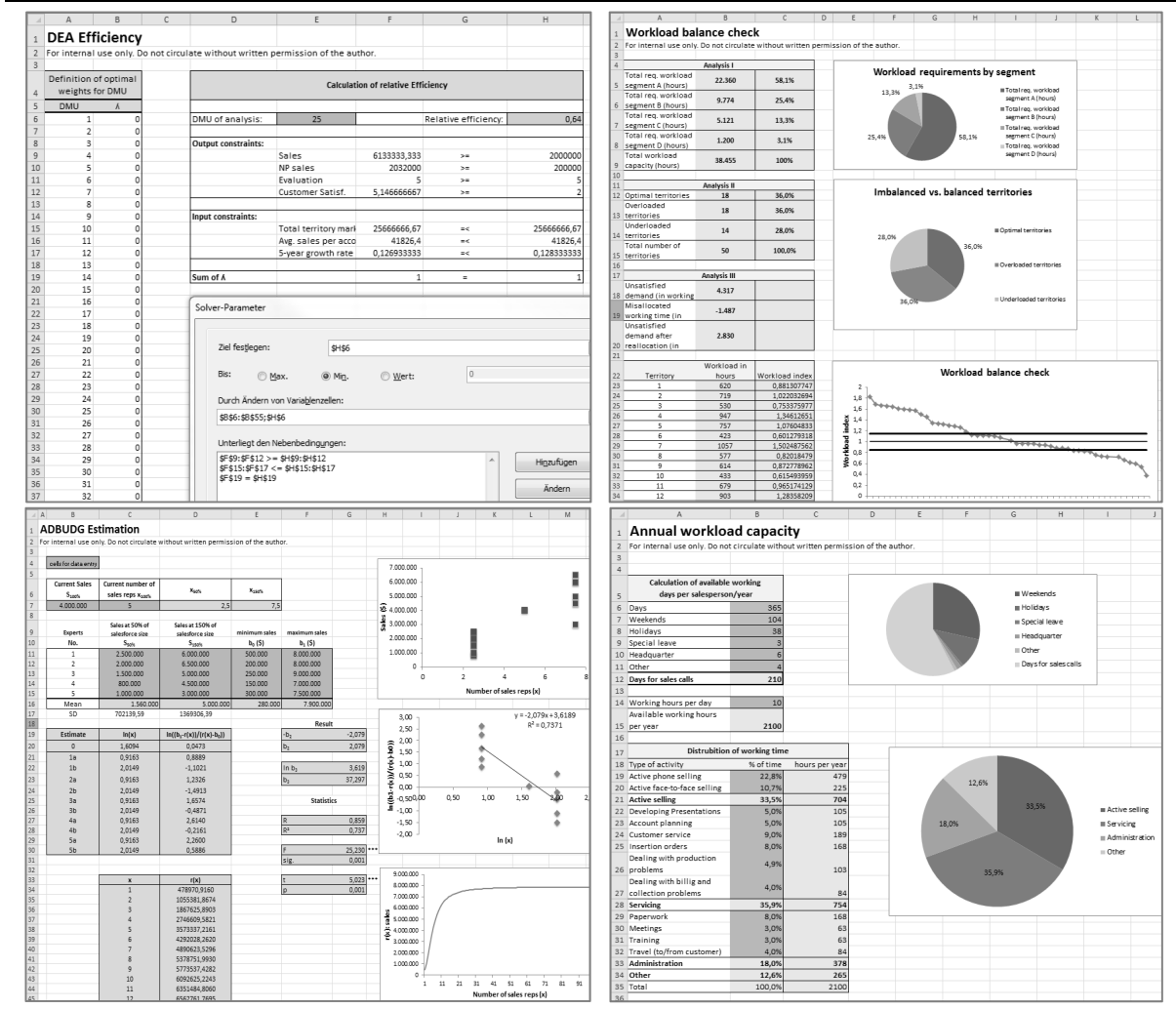
Workshops. Eines der wichtigsten Instrumente der Datenerhebung in allen drei Unternehmen bildeten Workshops, welche wir in den jeweiligen Projektteams regelmäßig durchführten. Die Teilnehmer variierten je nach Thema und Informationsbedarf. In einem sehr frühen Stadium der Zusammenarbeit führten wir insbesondere Methodenworkshops durch. Im Fokus stand die gemeinsame Diskussion vorhandener quantitativer Methoden. Die Vorstellung der Methoden des Lehrstuhls fand in allgemeiner Form mithilfe von Präsentationsunterlagen statt. Dabei handelte es sich hauptsächlich um die in Abschnitt 2.4 vorgestellten grundlegenden Modellansätze zur Optimierung der Vertriebseffizienz (Gebietsplanung, Besuchsplanung und Vertriebsgröße). Darüber hinaus habe ich auch beispielhaft effizienzoptimierende Methoden

in Microsoft Excel aufgebaut und in den Workshops vorgestellt. Ich habe versucht, quantitative Methoden mit unterschiedlicher Komplexität einzubauen. Tabelle 4-9 bietet eine kurze Beschreibung der in den Workshops verwendeten Excel-basierten Methoden (siehe hierzu auch Anhang 1 bis 3). Abbildung 4-5 zeigt entsprechende Screenshots. Die letztendlich angewendeten und auf den Einzelfall angepassten Methoden diskutiert jede Fallstudie separat.

Tabelle 4-9 Übersicht der in den Workshops vorgestellten Excel-basierten Methoden

Problemsituation	Methode	Komplexität	Beschreibung
Wie erreiche ich eine optimale und faire Einteilung meiner Vertriebsgebiete?	Workload-Balance-Check	mittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestimmung der tatsächlich verfügbaren Verkaufszeit ▪ Detaillierte Analyse des verschenkten Potentials durch falsche Gebietsplanung
Wie bestimme ich die optimale Größe meiner Vertriebsmannschaft?	Salesforce-Sizing-Check	mittel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potentialorientierte Analyse der optimalen Vertriebsgröße ▪ Berechnung von Verlusten durch Fehlallokation der Vertriebsressourcen
Wie lassen sich die Ergebnisse meiner Vertriebsmitarbeiter bei unterschiedlichen Ausgangssituationen vergleichen?	Efficiency-Check	hoch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objektive Bestimmung des Effizienzgrades der Vertriebsmitarbeiter ▪ Bewertung von Vertriebsmitarbeitern anhand von Best Practice-Werten

Abbildung 4-5 Excel-basierte Methoden aus den Workshops



Im späteren Verlauf der Zusammenarbeit verschob sich der Fokus von den Methodenworkshops zur Diskussion der Ergebnisse der letztendlich angewendeten Methoden. Die Workshops dienen nicht allein dem Austausch und der Auswahl geeigneter Methoden, sondern auch der Erforschung der Reaktionen der Beteiligten. Die Workshops bildeten ein geeignetes Instrument, um durch die Diskussion der Methoden am Beispiel konkreter Probleme Informationen über den Umgang mit quantitativen Methoden zu sammeln. Die Aufzeichnung der Eindrücke, Informationen und Kommentare fand durch Notizen während der Workshops statt. Ferner fertigte ich innerhalb von 24 Stunden nach Ende der Workshops umfassende Protokolle an. Die Themen der konzeptionellen Auswertung aus Kapitel 3 spielten dabei eine wichtige Rolle und dienten als Orientierung. Die Protokolle haben

allerdings auch Aspekte darüber hinaus aufgenommen, um sich thematisch nicht durch die Erklärungsansätze der Theorien zur Adoption von Managementinnovationen einzugrenzen. Eine Übersicht der protokollierten Workshops und Expertengespräche zeigt Tabelle 4-10.

Expertengespräche. Neben den Workshops bildeten Expertengespräche ein zweites wichtiges Standbein der Datenerhebung. Hierunter fallen in erster Linie telefonische oder persönliche Einzelgespräche mit zentralen Akteuren in der Vertriebsorganisation. Neben den jeweiligen Geschäftsführern und Vertriebsleitern zählen auch die für das Projekt relevanten Ansprechpartner in unteren Hierarchiestufen zu den Informanten. Insgesamt flossen organisationsübergreifend 16 protokollierte Interviews mit einer Dauer zwischen 30 Minuten und vier Stunden in die qualitativ-empirische Datenerhebung ein. Die Ziele der Einzelgespräche umfassten einerseits die vertiefte Diskussion zu bestimmten Themen der bearbeiteten Probleme. Es zeigte sich, dass wir bestimmte Fragen (zum Beispiel zu Auswertungstools und Kontrollprozessen) in den Einzelgesprächen sehr viel einfacher bearbeiten konnten als in den Workshops. Auf der anderen Seite ermöglichten die Einzelgespräche, die Aussagen aus den Workshops zu überprüfen. Die Akteure zeigten sich in den Einzelgesprächen häufig offener und auch kritischer gegenüber bestehenden Prozessen oder Ansichten anderer Organisationsmitglieder. Ferner fanden im Zeitraum der qualitativ-empirischen Erhebung neben den terminierten Expertengesprächen auch zahlreiche informelle Gespräche zu dem Thema Vertriebssteuerung und der Nutzung quantitativer Methoden statt. Diese informellen Gespräche habe ich nicht nur mit Akteuren aus den untersuchten Organisationen durchgeführt, sondern auch mit verschiedenen externen Vertriebsexperten.

Unternehmensdokumente. Die drei untersuchten Vertriebsorganisationen gewährten Einsicht in teilweise sehr vertrauliche unternehmensinterne Dokumente. Diese umfassten Präsentationen, Protokolle, Umfragen, Datenbanken, E-Mails, Kunden- und Auftragslisten, Performance-Übersichten und weitere unternehmensspezifische Unterlagen. Diese

Informationen dienten dazu, das Unternehmen detailliert kennenzulernen, die konkreten Probleme der Action Research-Projekte zu bearbeiten und Inputdaten für die Nutzung effizienzoptimierender Methoden zu generieren. Darüber hinaus ermöglichte die Dokumenteneinsicht zu verstehen, wie das Unternehmen organisiert ist und welche Daten die Vertriebsleitung zur Steuerung der Organisation nutzt.

Die Organisation der vielfältigen Daten fand teilweise unternehmensspezifisch und teilweise unternehmensübergreifend statt. Zur Ausarbeitung der Fallstudien (Kapitel 5 bis 7) habe ich sämtliche relevanten Informationen aus den verschiedenen Datenquellen einer Vertriebsorganisation zusammengetragen und mithilfe von Excel-Datenbanken aufbereitet. Für die Auswertung der qualitativ-empirischen Erhebung (Kapitel 8) habe ich zudem fallübergreifende Übersichten, Datenbanken und Präsentationen mit den wichtigsten Erkenntnissen zusammengestellt. Diese Datenorganisation diene als Grundlage der Datenanalyse, die der folgende Abschnitt näher beschreiben wird.

Tabelle 4-10 Expertengespräche

Datum	Dauer (Std.)	Unternehmen	Teilnehmer der Unternehmen
05.11.2010	1,0	ProTech GmbH	▪ Manager Unternehmensmarketing
02.02.2011	1,5	ProTech GmbH	▪ Vertriebseffizienzmanager
23.02.2011	8,0	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführender Gesellschafter ▪ Geschäftsführer Vertrieb/Marketing ▪ Vier Gebietsleiter
01.04.2011	0,5	Werbeverpackungen GmbH	▪ Vertriebscontrolling
06.04.2011	2,5	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführer Vertrieb/Marketing ▪ Vertriebscontrolling
07.04.2011	3,0	ProTech GmbH	▪ Vertriebseffizienzmanager
19.04.2011	8,0	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführender Gesellschafter ▪ Geschäftsführer Vertrieb/Marketing ▪ Geschäftsführer Verwaltung/Betrieb
02.05.2011	5,5	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführender Gesellschafter ▪ Geschäftsführer Vertrieb/Marketing ▪ Geschäftsführer Verwaltung/Betrieb ▪ Vier Gebietsleiter ▪ Leiter Innendienst, Marketing/Pricing ▪ Drei Vertreter Industriegeschäft
10.05.2011	4,0	Werbeverpackungen GmbH	▪ Vertriebscontrolling
24.05.2011	3,0	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführender Gesellschafter ▪ Drei Vertreter Industriegeschäft
31.05.2011	0,5	Energie GmbH	▪ Vertriebsleiter
06.06.2011	2,0	Energie GmbH	▪ Vertriebsleiter
08.06.2011	3,0	ProTech GmbH	▪ Vertriebseffizienzmanager
15.06.2011	2,0	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführender Gesellschafter ▪ Geschäftsführer Vertrieb/Marketing ▪ Drei Vertreter Industriegeschäft
28.06.2011	5,0	Energie GmbH	▪ Bereichsleiter Vertrieb ▪ Projektmanager ▪ Teamleiter
04.07.2011	1,5	Energie GmbH	▪ Teamleiter
12.07.2011	2,0	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführender Gesellschafter ▪ Gebietsleiter ▪ Vertreter Industriegeschäft
10.08.2011	3,0	Energie GmbH	▪ Vertriebsleiter ▪ Projektmanager ▪ Teamleiter
30.08.2011	1,5	Werbeverpackungen GmbH	▪ Vertriebscontrolling
30.08.2011	2,0	Werbeverpackungen GmbH	▪ Geschäftsführender Gesellschafter ▪ Geschäftsführer Vertrieb/Marketing ▪ Gebietsleiter ▪ Vertreter Industriegeschäft
30.01.2012	1,0	ProTech GmbH	▪ Vertriebseffizienzmanager
14.02.2012	4,0	ProTech GmbH	▪ Vertriebseffizienzmanager ▪ Vertriebsleiter
06.03.2012	4,0	ProTech GmbH	▪ Geschäftsführer ▪ Vertriebseffizienzmanager ▪ Vertriebsleiter
22.03.2012	1,0	ProTech GmbH	▪ Vertriebsleiter
29.03.2012	2,0	ProTech GmbH	▪ Vertriebsleiter
02.	3,0	ProTech GmbH	▪ Geschäftsführer ▪ Vertriebseffizienzmanager ▪ Vertriebsleiter
Summe			
- Werbeverpackungen GmbH:	39,0		
- Energie GmbH:	12,0		
- ProTech GmbH:	23,5		
- Gesamt:	74,5		

4.3.3 Ausblick auf die Datenanalyse und -auswertung

Nach der Vorstellung der Datenerhebung bietet dieser Abschnitt nun einen Ausblick auf die Analyse des qualitativ-empirischen Datenmaterials. Der Abschnitt ordnet zudem die drei Fallstudien in den Auswertungsprozess ein.

Aufbau der Fallstudien

Unabhängig von den thematischen Schwerpunkten orientiert sich die gewählte Grundstruktur der Fallstudien an Van Maanen (1979). Dieser schlägt für ethnografische Studien eine Aufteilung in eine Beschreibung erster und zweiter Ordnung vor. Die Beschreibungen erster Ordnung umfassen die objektiven Fakten und die situationsgetriebenen, historischen und biografischen Interpretationen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder. Die Beschreibungen zweiter Ordnung enthalten dagegen die Vorstellungen und die theoriegeleiteten Interpretationen des Forschers über die Beziehungen und Abläufe in der Organisation und zwischen den Organisationsmitgliedern. Van Maanen (1979, S. 541) beschreibt diesen Teil als die „interpretations of interpretations“ und macht damit deutlich, dass die Beschreibungen zweiter Ordnung auf den Beschreibungen erster Ordnung basieren sollten.

Abschnitt 4.2 hat zu Beginn dieses Kapitels dargestellt, dass ethnografische Studien sich speziell in Hinsicht auf die Rolle des Forschers innerhalb der Datenerhebung von Action Research-Projekten unterscheiden. Während der Forscher bei ethnografischen Arbeiten eine passive Rolle einnimmt, sind in Action Research-Projekten Eingriffe und tatsächliche Veränderungen ein beabsichtigter Bestandteil (Elden und Chrisholm 1993). Um diesem Unterschied gerecht zu werden und eine breite Informationsgrundlage zu nutzen, sollen die Eindrücke und Wahrnehmungen des Forschers gleichberechtigt in den Beschreibungen erster Ordnung berücksichtigt werden. In Einklang mit der Forderung von Wolcott (2001, Kap. 2),

eine klare Trennung der Informationsquellen für den Leser ersichtlich zu machen, unterteilen sich die Beobachtungen erster Ordnung in die Perspektive der Organisationsmitglieder und die Perspektive des Forschers.

Der Einfluss des Forschers in qualitativen Studien spielt schon vor Beginn der Zusammenarbeit eine zentrale Rolle. Golden-Biddle und Locke (1993) empfehlen eine offensive Auseinandersetzung mit individueller Verzerrung, die durch den Forscher entstehen kann. Auch Lincoln und Guba (1993, S. 363) plädieren für eine dezidierte Formulierung der Annahmen und Einstellungen des Forschers:

„[...]statements about the investigators' predispositions and biases toward the problem or setting should be explicated.“

Dem trägt diese Arbeit Rechnung, indem jede Fallstudie auch die Wahrnehmung des Unternehmens durch den Forscher herausstellt. Ziel ist es, dem Leser ein möglichst umfassendes Bild der Vorannahmen und Konzeptionen des Forschers vor dem Start der Zusammenarbeit mit den Organisationsmitgliedern zu geben. Die Fallstudien in dieser Arbeit sind deshalb in der Ich-Form geschrieben. Nach Wolcott (2001, Kap. 2) hilft die Ich-bezogene Darstellung, dem Leser fortdauernd bewusst zu machen, welche Bedeutung der Beobachter und die subjektiven Beurteilungen im Laufe eines qualitativen Forschungsprozesses haben.

Tabelle 4-11 fasst die bis hierhin erläuterte konzeptionelle Grundstruktur der in den Kapiteln 5 bis 7 aufgeführten Fallstudien zusammen. Die drei Fallstudien folgen dem gleichen Aufbau. Ziel ist es, die für die Forschungsfragen relevanten Erkenntnisse detailliert herauszustellen und eine Vergleichbarkeit der Fallstudien zu gewährleisten.

Tabelle 4-11 Aufbau der Einzelfallstudien

Abschnitt		Inhalt
1. Wissensstand vor der Zusammenarbeit		Vorannahmen und Konzeptionen des Forschers über die untersuchte Vertriebsorganisation und die beteiligten Informanten
2. Beschreibung der Unternehmen		Beschreibung des Produktportfolios, der Kundenstruktur, des Aufbaus der Vertriebsorganisation und der aktuellen Situation des Unternehmens
3. Beschreibung der Feldarbeit		Objektive Beschreibung der Phasen der Zusammenarbeit, der ausgearbeiteten Fragestellungen und der Projektziele
4. Beobachtungen des Vertriebsmanagements	Perspektive der Organisationsmitglieder	Beschreibung des Vertriebsmanagements aus der Sicht der Organisationsmitglieder (mit Fokus auf Gebietsplanung, Besuchsplanung, Vertriebsgröße und die Verwendung von quantitativen Methoden)
	Perspektive des Forschers	Subjektive Beschreibung der Eindrücke und Wahrnehmungen über die Vertriebsorganisation und die Organisationsmitglieder aus der Sicht des Forschers
5. Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit		Objektive Beschreibung der erarbeiteten Ergebnisse und verwendeten Methoden
6. Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen		Fallübergreifende Beiträge der Studie und Implikationen für eine erfolgreiche Adoption von effizienzoptimierenden Methoden

Dokumentation der Fallstudien

Die konzeptionelle Grundstruktur lässt bereits vermuten, dass die Fallstudien nicht nur der anschaulichen Aufbereitung der qualitativ-empirischen Untersuchung dienen, sondern dass sie ein zentrales Element der Datenauswertung bilden. Die Fallstudien dieser Arbeit sind in mehreren Arbeitsschritten entstanden. Die Dokumentation der Fallstudien nach Abschluss der Zusammenarbeit lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- In einem ersten Schritt habe ich das unternehmensspezifisch geordnete Datenmaterial aus der qualitativ-empirischen Erhebung grob nach fehlenden Informationen und Aspekten überprüft. Um ein Gesamtbild der Vertriebsorganisation und des Vertriebsmanagements zu gewährleisten, habe ich fehlende Informationen telefonisch oder per E-Mail nachrecherchiert und die Richtigkeit mit den relevanten Ansprechpartnern geprüft.
- Im zweiten Schritt habe ich die Daten nach Kernaussagen gesichtet. Die Sichtung war weniger von den in Kapitel 3 beschriebenen Theorien geleitet, als vielmehr von den

tatsächlichen Beobachtungen in den Action Research-Projekten. Wichtige Aussagen und Aspekte habe ich in einer Excel-Datenbank nach Themen sortiert.

- Im dritten Schritt habe ich die Rohversion der drei Fallstudien geschrieben. Die Schwerpunkte und auch die oben beschriebene konzeptionelle Grundstruktur haben sich in dieser Phase des Schreibens mehrmals geändert. Es folgten mehrere Durchläufe, in denen ich die Unterkapitel und Texte korrigiert, überarbeitet und ergänzt habe. Zudem habe ich das Feedback der Forscherkollegen sowie des Erstbetreuers dieser Arbeit eingearbeitet.
- Im vierten Schritt habe ich die drei Fallstudien finalisiert, indem ich zusätzliche, erklärende Zitate eingebaut habe. Zudem habe ich weitergehende grafische Darstellungen erstellt, die für den Leser Übersichtlichkeit und Verständlichkeit sicherstellen sollen.

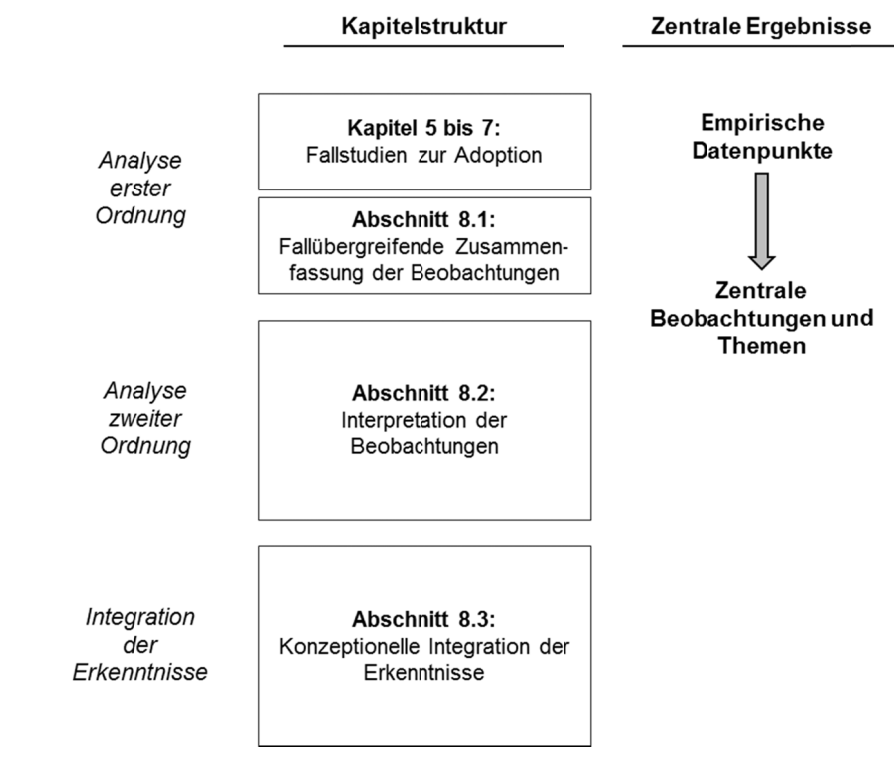
Einordnung der Fallstudien in den Auswertungsprozess

Zu Beginn ist dieser Abschnitt bereits auf die Einteilung in die Analyse erster Ordnung und die Analyse zweiter Ordnung eingegangen. Abbildung 4-6 zeigt den Aufbau der nachfolgenden Kapitel und Abschnitte dieser Arbeit und ordnet die Fallstudien in den Auswertungsprozess ein. Die Beschreibungen der Einzelfallstudien in den Kapiteln 5 bis 7 konzentrieren sich auf die Analyse erster Ordnung mit den Beobachtungen im Vertriebsmanagement. Die Fallstudien bilden eine Art Zwischenergebnis. Die Beschreibungen der Beobachtungen erster Ordnung leiten den Prozess der Theoriebildung ein.

Abschnitt 8.1 fasst die Beobachtungen der Analyse erster Ordnung fallübergreifend zusammen. Auf der rechten Seite zeigt Abbildung 4-6 die Zwischenergebnisse der Auswertung bis Abschnitt 8.1. Die Fallstudien bilden die Grundlage für die Auswertung der zentralen Beobachtungen zur Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden in Abschnitt

8.1. Diese wiederum greift Abschnitt 8.2 auf und beschreibt die theoriegeleitete Interpretation der Beobachtungen (Analyse zweiter Ordnung). Abschließend integriert Abschnitt 8.3 die Erkenntnisse des Auswertungsprozesses in ein konzeptionelles Erklärungsmodell.

Abbildung 4-6 Einordnung der Fallstudien in den Auswertungsprozess



4.4 Zusammenfassung der methodischen Grundlagen

Nach der thematischen Einführung (Kapitel 1) sowie der Untersuchung der relevanten Literaturfelder und Theorien (Kapitel 2 und 3) hat Kapitel 4 die gewählte Forschungsmethode ausführlich vorgestellt: den Action Research-Ansatz. Anschließend hat das Kapitel eine Einordnung des Forschungsansatzes in die vorhandenen qualitativen Forschungskonzepte sowie in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven der Methodikliteratur vorgenommen. Die Kernpunkte der Diskussion lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Darstellung der zentralen wissenschaftstheoretischen Perspektiven der Organisationsforschung hat sich auf vier Ansätze konzentriert: Positivismus, Postpositivismus, kritische Theorie und Konstruktivismus. Eine einheitliche Zuordnung des Action Research-Ansatzes zu einer der Perspektiven lässt sich in der Methodikliteratur nicht erkennen. Ozanne und Saatcioglu (2008) sehen den Action Research-Ansatz in ontologischer Hinsicht sehr nah an den Überlegungen zur kritischen Theorie. Die Action Research-Literatur sieht Erkenntnisse als unsicher, weiterentwickelbar, tendenziell kontextbezogen und wertebeflussend an.
- Die Generalisierung der Untersuchungsergebnisse spielt im Action Research-Ansatz eine zentrale Rolle. Die Action Research-Literatur greift hierzu die Ideen von Geertz (1973) zur „thick description“ auf. Derselbe Forscher kann nicht sämtliche Kontexte kennen und somit die Übertragbarkeit der Erkenntnisse beurteilen. Die Literatur empfiehlt umfassende Beschreibungen und genügend Informationen, damit auch nicht involvierte Personen die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf ihren speziellen Kontext beurteilen können. Ein Action Research-Projekt hat nicht den Anspruch, abschließende Theorien zu entwickeln, sondern kann eher als Zwischenstand verstanden werden.
- Qualitative Forschungsmethoden wurden bisher vielfach für die Untersuchung von explorativen Fragestellungen eingesetzt. Sie erweisen sich als besonders geeignet, wenn es darum geht, ein tiefergehendes Verständnis von bisher wenig erforschten Phänomenen zu erlangen, Entscheidungsprozesse zu untersuchen (Ozcan und Eisenhardt 2009) oder mentale Modelle sowie das implizite Wissen der Untersuchungsobjekte zu verstehen (Day und Nedungadi 1994).

Abschnitt 4.1 hat als zentrale Unterscheidungskriterien des Action Research-Ansatzes zu anderen qualitativen Forschungsmethoden die Interaktion mit dem Untersuchungsgegenstand

sowie die zyklische Natur des Forschungsprozesses dargestellt. Der Forschungsprozess verbindet die theoretische Erkenntnisproduktion mit der konkreten Problemlösung in der Zusammenarbeit mit dem Untersuchungsobjekt. Die Eignung des Action Research-Ansatzes zur Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit wurde aus der relevanten Literatur hergeleitet. Diese betont die Bedeutung des Action Research-Ansatzes, um ein tiefergehendes Verständnis der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis zu erlangen. Eine zentrale Stärke des Action Research-Ansatzes besteht darin, die unterschiedlichen Kräfte in Organisationen und das Handeln von Personen zu untersuchen und zu verstehen. Die Action Research-Literatur betont darüber hinaus, dass die Theorieentwicklung durch Gegenüberstellung von empirischen Erkenntnissen mit dem Wissen aus vorhandenen Theorien stattfinden sollte.

Abschließend hat dieser Abschnitt die konkreten Phasen des gewählten Forschungsprozesses dargelegt. Im Rahmen der qualitativ-empirischen Erhebung konzentriert sich die Datensammlung auf drei Vertriebsorganisationen: die Werbeverpackungen GmbH, die Energie GmbH und die ProTech GmbH. Die vorliegende Arbeit hat parallel mehrere Datenquellen in der Untersuchung genutzt: Workshops, Expertengespräche, Umfragen, Unternehmensdokumente und Datenmaterial. Die Grundstruktur der Beschreibungen und die Analyse der Fallstudien orientieren sich an Van Maanen (1979). Die folgenden Kapitel 5 bis 7 werden eine detaillierte Beschreibung der Einzelfallstudien (Analyse erster Ordnung) vornehmen. Im Anschluss wird Kapitel 8 fallübergreifend die theoriegeleitete Interpretation der Beobachtungen darlegen (Analyse zweiter Ordnung).

5 Werbeverpackungen GmbH

Die Fallstudie „Werbeverpackungen GmbH“ zeigt den Umgang mit effizienzoptimierenden Methoden in der Vertriebsorganisation eines mittelständischen Unternehmens. Im Rahmen einer fast zehnmonatigen Zusammenarbeit bot sich mir die Möglichkeit, den Einsatz von quantitativen Methoden in verschiedenen Entscheidungsfeldern des Vertriebsmanagements zu testen. Im Vergleich zu den anderen Fallstudien zeichnet sich diese Untersuchung durch eine besonders intensive Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen aus. In der zeitlichen Abfolge der qualitativ-empirischen Datenerhebung steht die Fallstudie „Werbeverpackungen GmbH“ an erster Stelle. Sie bildete somit einen Referenzpunkt für die Zusammenarbeit mit den anderen beiden Vertriebsorganisationen.

5.1 Wissensstand vor der Zusammenarbeit

Bis zum Start der Zusammenarbeit war der Zugang zu Informationen über die Werbeverpackungen GmbH für mich sehr eingeschränkt. Hauptsächlich drei Informationsquellen dienten dazu, mir ein erstes Bild über das Unternehmen und die Vertriebsorganisation zu machen. Neben der Internetpräsenz waren das der Erstbetreuer dieser Dissertation, der bereits zuvor mit der Vertriebsorganisation in Kontakt stand, sowie die Jahrestagung des Unternehmens, an der ich teilgenommen hatte.

Der Kontakt zur Werbeverpackungen GmbH war mein bis dahin erstes persönliches Zusammentreffen mit einer Organisation, deren Vertrieb im Wesentlichen aus Außendienstmitarbeitern besteht. Das Unternehmen und das Tätigkeitsfeld waren für mich neu, sodass ich nach eigener Einschätzung unvoreingenommen in die Projektarbeit eingestiegen bin. Grundsätzliche Vorurteile waren nur vereinzelt vorhanden und leiteten sich in erster Linie von der Unternehmensgröße und Branche ab. Das Unternehmen wirkte auf mich wie ein typischer

deutscher Mittelständler mit stark hierarchischen Strukturen und gewachsenen Prozessen. Bedenken hatte ich lediglich bezogen auf den Ausbildungsstand der Organisationsmitglieder und das mögliche Vorurteil der „Praxisferne“ gegenüber wissenschaftlichen Forschungsarbeiten.

Für die Anwendung von effizienzoptimierenden Methoden habe ich das Geschäftsumfeld und den Akquisitionsprozess der Vertriebsorganisation als sehr aussichtsreich wahrgenommen. Die eindeutige Zurechenbarkeit der Umsätze und der fast ausschließliche Vertrieb über die Außendienstmitarbeiter bildeten aus methodischer Hinsicht große Vorteile für die mir bekannten Methoden. Einzig die Datenverfügbarkeit war noch ein großer Unsicherheitsfaktor.

In einem vorbereitenden Gespräch mit meinem Erstbetreuer habe ich zunächst weitergehende Informationen zur Struktur der Vertriebsorganisation und zum Vertriebsmanagement der Werbeverpackungen GmbH erhalten. Zwei zentrale Botschaften begleiteten mich in den Start der Projektphase: Zum einen existiert voraussichtlich nur eine wenig ausgeprägte Vertriebssteuerung. Und zum anderen könnte die Methodenkompetenz einzelner Personen in der Geschäftsführung ein wichtiges Thema in der Zusammenarbeit werden.

5.2 Beschreibung der Werbeverpackungen GmbH

Die Werbeverpackungen GmbH ist ein auf die Herstellung von Service- und Werbeverpackungen aus Papier und Folien spezialisiertes Unternehmen und erwirtschaftete in 2010 einen Umsatz von fast 80 Millionen Euro. Die Wertschöpfungskette wird von der Produktion bis zum Vertrieb der Verpackungsprodukte komplett abgedeckt.

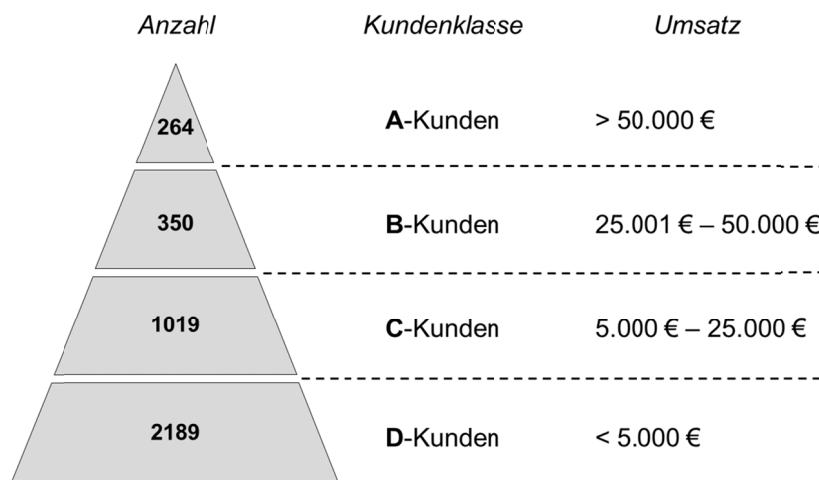
Das Produktportfolio und die Kundenstruktur der Werbeverpackungen GmbH

Die Werbeverpackungen GmbH hat sich im relevanten Handwerkersegment als Qualitätsanbieter etabliert. Im Kerngeschäft bietet das Unternehmen Service- und Werbeverpackungen

für den täglichen Bedarf im Filialverkauf an. Das Produktportfolio setzt sich aus Artikeln der Eigenproduktion (Faltenbeutel, Rollenpapier und Plastiktaschen) sowie einer Reihe von Handelswaren (Kartonage, Becher und Papiertaschen) zusammen, die das Unternehmen vorrangig über ausländische Anbieter bezieht. Zudem bietet die Werbeverpackungen GmbH Saison- und Aktions-bezogene Artikel an, die aber nur einen sehr geringen Anteil am Gesamtumsatz ausmachen.

Das umfangreiche Marketingwissen der Außendienstmitarbeiter wird neben der überdurchschnittlichen Produktqualität und flexiblen Druckleistung im Unternehmen als zentrales Argument gesehen, um die relativ hohen Preise im Markt zu rechtfertigen und durchzusetzen. Im Durchschnitt liegt der Preis des nächstgünstigeren Anbieters 10-15% unter dem der Werbeverpackungen GmbH.

Die Kunden der Werbeverpackungen GmbH lassen sich in drei Hauptkategorien strukturieren: Handwerkersegment A, Handwerkersegment B und Wiederverkäufer. Innerhalb des Handwerkersegments A bedient die Werbeverpackungen GmbH eine breite Kundengruppe. Während die Aktionswaren und Dienstleistungsangebote für mittlere und kleine Kunden attraktiv sind, fragen Groß- und Industriekunden insbesondere die Basisprodukte der Eigenproduktion nach. Knapp 10% des Umsatzes erzielt die Werbeverpackungen GmbH über Wiederverkäufer. Diese kaufen Neutralware (Produkte ohne kundenindividuelles Design) ein und verkaufen sie gebündelt an kleine Handwerksbetriebe weiter, für die sich ein Direktverkauf nicht rechnet. Das mit Abstand kleinste Kundensegment ist das Handwerkersegment B. Nur knapp 2% des Umsatzes werden hier generiert. Über alle Kategorien hinweg existiert eine Klassifizierung in vier Kundengruppen (Abbildung 5-1), welche allein auf den Umsatz abstellt.

Abbildung 5-1 Kundenklassifizierung der Werbeverpackungen GmbH

Die Vertriebsorganisation der Werbeverpackungen GmbH

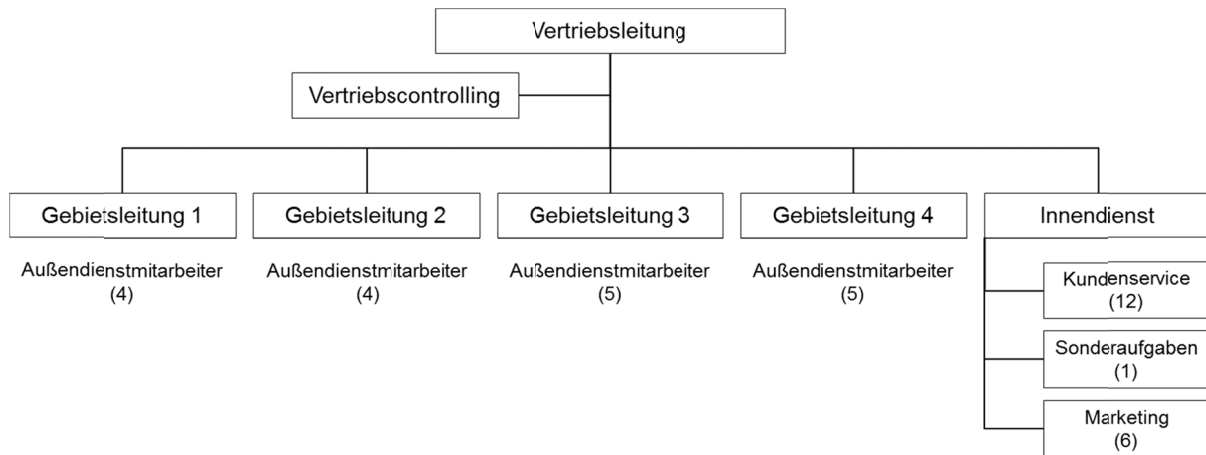
Die Werbeverpackungen GmbH hat im deutschen Markt für Service- und Werbeverpackungen mit Abstand die größte Vertriebsmannschaft. Wie in Abbildung 5-2 dargestellt, unterstehen dem Geschäftsführer für Vertrieb und Marketing insgesamt 41 Mitarbeiter. Der Außendienst inklusive Gebietsleiter macht mit 22 Mitarbeitern die stärkste Gruppe aus.

Den Verkauf übernimmt fast ausschließlich der Außendienst. Die Aufgaben des Innendienstes umfassen in erster Linie administrative Tätigkeiten. Dazu gehören die Abwicklung von Aufträgen sowie die Bearbeitung von direkten Kundenanfragen. Mit dieser Vertriebsstruktur grenzt sich die Werbeverpackungen GmbH von ihren Wettbewerbern ab. Nach Aussage der Vertriebsleitung sind die anderen im Markt vertretenen Unternehmen deutlich stärker bei der Neuakquisition über den Innendienst.

Das Vertriebscontrolling ist mit einem Mitarbeiter besetzt und als Stabsfunktion im Organigramm integriert. Zentrale Aufgabenbereiche umfassen die Datenaufbereitung, die Erstellung von Wochenberichten sowie im begrenzten Rahmen die Ergebniskontrolle der Außendienstmitarbeiter. Im Laufe der Zusammenarbeit stellte sich heraus, dass das

Vertriebscontrolling bei der Werbeverpackungen GmbH auch weitreichende Assistenz-tätigkeiten für den Vertriebsleiter übernimmt.

Abbildung 5-2 Organigramm der Vertriebsorganisation (Werbeverpackungen GmbH)



Aktuelle Situation des Unternehmens und des Marktumfeldes

Die Werbeverpackungen GmbH sieht sich im Jahr 2010 internem und externem Druck ausgesetzt. Steigende Papierpreise haben dafür gesorgt, dass die Preise für Produkte der Eigenproduktion und Handelsware deutlich angezogen sind und entsprechend beim Kunden durchgesetzt werden müssen. Die Deckungsbeitragsziele haben die Außendienstmitarbeiter dadurch in den meisten Fällen nicht erreicht. Innerhalb der Vertriebsmannschaft werden die Auswirkungen der Preissteigerungen insbesondere darauf zurückgeführt, dass der Anspruch, als Qualitätsanbieter im Markt zu agieren, nicht mehr gerechtfertigt ist: „Die Werbeverpackungen GmbH steht eigentlich für gute Beratung, Marketingwissen und Design. Heute versuchen wir aber auch immer mehr, über den Preis zu kommen. Der Preis passt einfach nicht mehr zu unserem Anspruch“ (WerbeG1).

Eine zweite Bedrohung für die Vertriebsorganisation besteht in der sich stark verändernden Kundenstruktur. Durch eine Konzentration des Marktes in den letzten Jahren gewinnt der

Verkauf an Groß- und Industriekunden gegenüber dem Stammgeschäft mit mittleren oder kleinen Kunden laut dem Geschäftsführer immer mehr an Bedeutung. Es wird bezweifelt, dass die derzeitigen Gebietsleiter das passende Profil haben, um mit der sehr professionell agierenden Kundengruppe auf Augenhöhe zu verhandeln.

Ähnliche personalbezogene Ursachen werden auch als Gründe angeführt, dass das Wachstum in neue Segmente nur schwer vorankommt. Als Beispiel nennen die Verantwortlichen wiederholt das relevante Handwerkersegment B. Trotz einzelner Maßnahmen, den Verkauf in diesem Segment zu stärken, hat die Werbeverpackungen GmbH nur einen sehr geringen Marktanteil. Es herrscht in der Vertriebs- und Gebietsleitung die Meinung, dass *„die relevanten Handwerker B nur schwer mit der jetzigen Vertriebsmannschaft zu bearbeiten sind, da sie eine ganz andere Persönlichkeit haben als Handwerker A. Unsere Verkaufsberater können nicht mit den Handwerkern B umgehen“* (WerbeGVM).

Zusammenfassend sehen die Verantwortlichen die zentralen Herausforderungen für die Vertriebsorganisation in der Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße, der Wahl der geeigneten Vertriebskanäle und der damit verknüpften optimalen Besuchsplanung.

5.3 Beschreibung der Feldarbeit

Vor dem Hintergrund der aktuellen Schwierigkeiten im Vertriebsmanagement der Werbeverpackungen GmbH weckten die Forschungsthemen des Lehrstuhls und im Speziellen meine Arbeit großes Interesse beim Geschäftsführer sowie beim Vertriebsleiter. In einem ersten Treffen mit der Geschäftsleitung haben wir folgende zwei Fragen als Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit formuliert:

- Was sind mögliche Wachstumstreiber der Werbeverpackungen GmbH?
- Ist die Vertriebsmannschaft zu groß oder zu klein?

Wir vereinbarten, dass sämtliche Informationsquellen im Unternehmen für das Forschungsprojekt zur Verfügung gestellt werden und die Konzepte und Modelle in enger Zusammenarbeit mit der Vertriebsleitung und dem Vertriebscontrolling ausgearbeitet werden. Ich wurde Teil der Arbeitsgruppe „Vertriebsorganisation“, bestehend aus Geschäftsführer, Vertriebsleiter, Gebietsleitern und Außendienstmitarbeitern, welche in Monatsabständen die Zwischenergebnisse der Arbeit zur kritischen Diskussion vorgelegt bekommen sollte.

Als zentrales Element in der ersten Phase der Zusammenarbeit führten wir Workshops durch, um mögliche Anwendungsfelder für effizienzoptimierende Methoden zu diskutieren und die Datenverfügbarkeit zu beurteilen. Neben der Vertriebsleitung und dem Vertriebscontrolling stellte ich auch dem Geschäftsführer und den Gebietsleitern mögliche quantitative Ansätze vor, um Reaktionen und Kommentare zu sammeln. Darauf aufbauend haben wir die Ausgangsfragen relativ schnell weiter konkretisiert und die Ziele für die Projektarbeit definiert (siehe Tabelle 5-1).

Tabelle 5-1 Ziele der Projektarbeit bei der Werbeverpackungen GmbH	
Ziele	Angestrebte Ergebnisse
Potentialliste	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potentialbestimmung auf Kundenebene ▪ Evaluation der aktuellen Kundenklassifizierung ▪ Potentialbestimmung für Vertriebsregionen
Wachstumstreiber	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quantifizierung von Wachstumssegmenten ▪ Identifizierung der Wachstumstreiber im Bestandskundensegment ▪ Identifizierung von neuen Geschäftsfeldern mit Wachstumspotential ▪ Potentialermittlung für „Spezialverkäufer“
Vertriebsgröße	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bestimmung des Mitarbeiterbedarfs nach Vertriebskanälen ▪ Kostenanalyse der Vertriebskanäle ▪ Steuerung der Kundenbesuchsfrequenz ▪ Szenarioanalyse zur Bestimmung der Vertriebsgröße

Die zweite Phase bestand aus der Datenerhebung und -aufbereitung. Bei der Zusammenarbeit mit der Werbeverpackungen GmbH dauerte diese Phase ca. 12 Wochen, was insbesondere auf die Verfügbarkeit und Qualität der Daten zurückzuführen ist. Aus internen und externen Datenquellen habe ich gemeinsam mit dem Vertriebscontrolling sämtliche kundenrelevanten Informationen zusammengetragen und mithilfe einer Spreadsheet-Software analysetauglich

aufbereitet. Vereinzelt habe ich zusätzlich Interviews mit Gebietsleitern und der Vertriebsleitung durchgeführt.

Die Auswertung der Daten in der dritten Phase habe ich in zwei Schritten durchgeführt. Zuerst habe ich anhand der Kundendaten die Umsatz- und Deckungsbeitragspotentiale auf Kundenebene berechnet. Im zweiten Schritt habe ich die Ergebnisse genutzt, um die Analyse der Wachstumstreiber und der Vertriebsgröße durchzuführen. Auch in dieser Phase war das Vertriebscontrolling am stärksten involviert. Es gab aber auch häufiger Feedbackschleifen mit der Arbeitsgruppe „Vertriebsorganisation“.

Zum Projektabschluss habe ich die besprochenen Auswertungen in einer umfangreichen Dokumentation aufbereitet. Die Bewertung der Ergebnisse habe ich anschließend gemeinsam in einem finalen Treffen mit der Arbeitsgruppe „Vertriebsorganisation“ durchgeführt. Dabei haben wir konkrete nächste Schritte und Folgeprojekte vereinbart, die eigenständig arbeitende Arbeitsgruppen der Werbeverpackungen GmbH vorantreiben sollen.

5.4 Beobachtungen des Vertriebsmanagements

Durch die lange Zusammenarbeit mit der Werbeverpackungen GmbH hatte ich die Möglichkeit, das Vertriebsmanagement umfassend kennenzulernen. Die folgenden Absätze stellen verschiedene Teilbereiche des Vertriebsmanagements der Werbeverpackungen GmbH genauer dar und ermöglichen somit ein umfassendes Bild der Organisation und ihrer Prozesse.

Schon nach wenigen Treffen mit den Beteiligten der Werbeverpackungen GmbH habe ich das Gefühl gehabt, dass Defizite in der Struktur der Vertriebsorganisation vorhanden sind. Dies beziehe ich nicht nur auf die fehlende Zuordnung von Verantwortlichkeiten, sondern ebenfalls auf die wenig strukturierten Prozesse zur Marktbearbeitung, zur Ressourcenallokation und zum Informationsmanagement in der Vertriebsorganisation. Letzteres führt zu einem sehr reduzierten Informationsfluss von den Außendienstmitarbeitern zu den übergeordneten

Hierarchieebenen. Im Laufe der Zusammenarbeit hat sich das bei der Anwendung von quantitativen Ansätzen immer wieder als eine starke Hürde erwiesen.

Insgesamt hatte ich den Eindruck, dass die Vertriebsführung aufgrund der eingeschränkten Informationsflüsse Entscheidungen situationsabhängig bzw. ad hoc trifft. Im Folgenden gehe ich detailliert auf die bereits oben angesprochenen Aufgabenbereiche des Vertriebsmanagements der Werbeverpackungen GmbH ein, um die daraus resultierenden Probleme für eine gezielte Vertrieboptimierung zu verdeutlichen.

5.4.1 Gebietsplanung

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Laut Vertriebscontrolling findet die Potentialbestimmung bei der Werbeverpackungen GmbH auf Kundenebene mit der Zielgröße Verpackungsumsatz statt. Das Unternehmen berücksichtigt alle aktuellen Kunden des Unternehmens und unterteilt sie anhand ihres potentiellen Verpackungsumsatzes in vier Größenklassen (siehe auch Abbildung 5-1). Es existieren momentan zwei Klassifizierungsansätze parallel zueinander. Der erste Ansatz stützt sich auf die Einschätzung der Außendienstmitarbeiter. Diese werden angehalten, jeden Kunden in eine der vier Klassen einzuordnen. Nach Aussage der Gebietsleiter beziehen sie folgende Faktoren in die subjektive Klassifizierung ein: Wettbewerbsintensität, Lage, Bedeutung in der Einkaufsgemeinschaft, Anzahl der Filialen und Wachstumspotential. Laut Vertriebscontrolling setzen die Außendienstmitarbeiter das Vorgehen in der Realität allerdings nicht um. Sie setzen häufig aktuelle Umsätze mit dem Umsatzpotential gleich oder stufen die Kunden willkürlich ein: „*Da wird auch gerne mal ein Kunde als ‚Strategiekunde‘ eingeordnet, nur weil sich der Außendienstmitarbeiter gut mit ihm versteht*“ (WerbeV).

Um der subjektiven Kundenklassifizierung entgegenzuwirken, hat das Vertriebscontrolling einen zweiten, objektiven Ansatz eingeführt. Dieser schätzt den Verpackungsumsatz eines

relevanten Handwerkerbetriebs auf Basis der Anzahl von Filialen und des durchschnittlichen Verpackungsbedarfs je Filiale. Die grobe Annäherung dient der Einordnung in die vier Kundenklassen.

Der Vertriebsleiter hat deutlich gemacht, dass die Kundenklassifizierung innerhalb der Vertriebsmannschaft bekannt ist. Insbesondere das Vertriebscontrolling hat jedoch betont, dass die Daten noch nicht systematisch genutzt werden. Eine differenzierte Behandlung von A-Kunden gegenüber kleineren Kunden ist nicht konkret vorgeschrieben und wird auch nur in sehr begrenztem Rahmen individuell durch die Gebietsleiter vorgenommen.

Ein Kommentar des Vertriebscontrollings verdeutlicht, dass die Werbeverpackungen GmbH keine objektiven Potentialüberlegungen bei der Gebietseinteilung berücksichtigt: *„Die Grenze des Vertriebsgebiets ist dort, wo der Rhein ist, sagen die Gebietsleiter“* (WerbeV). Die letzte umfangreiche Veränderung der Vertriebsregionen erfolgte vor zehn Jahren im Zuge einer Unternehmensakquisition. Auch wenn das Vertriebscontrolling seitdem häufiger Umstrukturierungen angeregt hat, haben die Gebietsleiter ihre Grenzen immer erfolgreich verteidigen können: *„Schon bei kleinen Veränderungen gibt es starken Gegenwind aus der Vertriebsmannschaft. Es wird häufig die Bedeutung der Kundenbeziehung als Ausrede genommen“* (WerbeV).

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Der Mangel an zuverlässigen Potential- und Kapazitätsdaten führt meiner Wahrnehmung nach zu einem wenig ausgereiften Gebietsmanagement bei der Werbeverpackungen GmbH. Eine kontinuierliche Überprüfung der aktuellen Gebietseinteilung findet nicht statt. Ein typischer Fall für eine partielle Neuausrichtung ist das Ausscheiden von Außendienstmitarbeitern. Im Zuge der Verkleinerung der Vertriebsmannschaft in den letzten Jahren hat die Geschäftsführung die frei gewordenen Vertriebsgebiete meistens mit bestehenden Gebieten

zusammengelegt. Die treibende Kraft für die Festlegung der neuen Gebietsgrenzen sind meiner Wahrnehmung nach die Gebietsleiter. Der Vertriebsleiter entscheidet nach eigener Aussage zwar am Ende über die Aufteilung, in der Praxis scheint es mir aber so zu sein, dass die Gebietsleiter die Kundenverteilung unter sich aushandeln. Dieser Punkt hat für mich die starke Stellung der Gebietsleiter verdeutlicht. Diese Situation ist meiner Meinung nach ein wichtiger Grund, warum eine potentialorientierte Gebietsplanung nicht stattfindet.

Ein weiterer Punkt, der für mich die eingeschränkte Handlungsmacht des Vertriebsleiters vermuten lässt, ist die angesprochene Kundenklassifizierung. Die Existenz von zwei unterschiedlichen Klassifizierungsansätzen deutet darauf hin, dass die beiden Hierarchieebenen teilweise unabhängig voneinander agieren. Auf mich hat es in der Zusammenarbeit so gewirkt, dass die Vertriebsleitung sowie das Vertriebscontrolling auf der einen Seite und die Gebietsleiter auf der anderen sich gegenseitig nur bedingt vertrauen.

5.4.2 Besuchsplanung

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Tabelle 5-2 zeigt die verschiedenen Berichte und Informationen, welche die Außendienstmitarbeiter an die Vertriebsorganisation zurückspielen und die somit als Grundlage für eine gezielte Besuchsplanung dienen können. Laut Vertriebscontrolling ist die Datenbasis allerdings nicht verwertbar. Grund dafür ist nicht die Art der erfassten Daten, sondern insbesondere die mangelnde Konsequenz, mit der die Vertriebsleitung sie einfordert. Dies führt dazu, dass die Datenbasis große Lücken je nach Außendienstmitarbeiter und Gebiet aufweist.

Tabelle 5-2 Informationsfluss an das Vertriebscontrolling

Art der Information	Anmerkungen des Vertriebscontrollings
Wochenplan	▪ „Es kann aber gut sein, dass nicht alle Besuche vermerkt werden.“
Besuchsbericht	▪ „Gibt es nur für große Kunden. Teilweise werden aber auch diese nicht ausgefüllt.“
Aufträge	▪ „Die handschriftlichen Notizen bekommen wir per Fax und übertragen sie dann ins System.“
Spesenabrechnung	▪ „Insbesondere der Kilometerstand für die gesamte Woche ist für uns interessant.“

Die Planung von Kundenbesuchen nehmen die Außendienstmitarbeiter weitgehend selbstständig vor. Von der Vertriebsleitung gibt es keine Vorgaben, um eine organisationsweite Kundenansprache zu koordinieren: *„Wir lassen den Beratern viel lange Leine und verlangen wenige Auskünfte über den Tagesablauf“* (WerbeGVM). Begründet wird der große Freiraum mit der sehr heterogenen Arbeitsweise zwischen den Außendienstmitarbeitern.

Der typische Prozess der Besuchsplanung startet mit einem Wochenplan, den die Außendienstmitarbeiter jeden Montag an den jeweiligen Gebietsleiter übermitteln. Um flexibel auf Kundenwünsche eingehen zu können, müssen die Außendienstmitarbeiter diesen Plan nicht zwingend erfüllen, sondern können ihn je nach Bedarf anpassen. Am Ende der Woche übermitteln sie die vorläufige Planung sowie die letztendliche Umsetzung an das Vertriebscontrolling, das die handschriftlichen Informationen in das Vertriebssteuerungssystem einpflegt.

Eine Kontrolle der Außendienstmitarbeiter findet laut Vertriebsleiter in einem begrenzten Maße statt. Er lässt sich jede Woche die Ergebnisse von fünf Außendienstmitarbeitern zeigen und untersucht diese nach Auffälligkeiten. Zusätzlich wird das Vertriebscontrolling angehalten Bescheid zu geben, wenn es in der Vertriebsmannschaft Unregelmäßigkeiten bei den Ergebniszahlen gibt. Um die Planungsqualität der Außendienstmitarbeiter zu überprüfen, zieht der Vertriebsleiter die Kilometerangaben und die Spesenabrechnungen heran: *„Wenn der Kilometerstand ungewöhnlich hoch ist, sagen wir ihm, du musst besser planen“*

(WerbeGVM). Inwieweit diese Methodik tatsächlich für eine bessere Planung sorgt, zweifelt die Vertriebsleitung selbst an: „*Der Prozess ist noch verbesserungswürdig*“ (WerbeGVM).

Laut Vertriebscontrolling sind bisherige Versuche, eine stärkere Kontrolle durchzusetzen, an den Gebietsleitern gescheitert. Ein Beispiel verdeutlicht diese Problematik: Die Einführung einer neuen Richtlinie im Jahr 2009 sollte dazu führen, dass die Außendienstmitarbeiter genauere Angaben zur Uhrzeit und Dauer der Kundenbesuche machen. Diese Vorschrift ist allerdings auf große Widerstände innerhalb der Vertriebsmannschaft gestoßen, die sich geweigert hat, die Informationen weiterzugeben. Der Konflikt führte dazu, dass einige der Außendienstmitarbeiter zur Konkurrenz gewechselt sind. Heute existiert die Richtlinie zwar noch, sie wird jedoch nur sehr selten und wenn, dann von neuen Außendienstmitarbeitern angewandt.

Nach Aussage der Gebietsleiter existiert kein einheitlicher Prozess für die Besuchsvorbereitung. Die Außendienstmitarbeiter haben die Möglichkeit, Kundeninformationen aus dem Vertriebscontrolling und dem Innendienst individuell anzufordern. Eine auf die Vertriebsgebiete zugeschnittene Übersicht aktueller und potentieller Kunden gibt es aber nicht. Das Neukundengeschäft basiert nach Angaben der Gebietsleiter ausschließlich auf dem Wissen der Außendienstmitarbeiter. Es wird ihnen lediglich eine jährlich aktualisierte Auflistung der 1.000 größten Handwerkerbetriebe in Deutschland mitgegeben. Diese basiert auf Informationen eines Branchenmagazins und schätzt die Betriebsgröße anhand der Filialanzahl.

Die persönlichen Gespräche mit der Vertriebsleitung und dem Vertriebscontrolling haben den Widerspruch zwischen vorhandener und benötigter Besuchssteuerung deutlich gemacht. Die Vertriebsleitung hat mehrmals betont, dass die Außendienstmitarbeiter einen Bedarf an systematischer Unterstützung haben: „*Wir müssen die Leute an die Hand nehmen, damit es*

läuft“ (WerbeGVM) und „Die Leute (mit Ausnahmen) sind nicht in der Lage, sich selber zu organisieren. Wir müssen das übernehmen“ (WerbeGVM).

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Meine Einschätzung aus den Gesprächen ist, dass das Vertriebscontrolling als Grundlage für die Vertriebssteuerung bei der Werbeverpackungen GmbH nur in einem sehr begrenzten Rahmen dienen kann. Die Tätigkeiten umfassen in erster Linie die Aufbereitung der Umsatz- und Deckungsbeitragsdaten. Darüber hinaus wertet die Werbeverpackungen GmbH keine Informationen aus, die eine gezielte Ressourcenallokation ermöglichen. Der Informationsfluss ist somit nicht nur von den Außendienstmitarbeitern zum Vertriebscontrolling bzw. zur Vertriebsleitung mangelhaft, sondern auch umgekehrt.

Mein Eindruck ist, dass der mangelnde Informationsfluss kein personenspezifisches Problem im Vertriebscontrolling ist. Ich habe den Verantwortlichen für das Vertriebscontrolling als relativ engagiert und kompetent kennengelernt. Es werden regelmäßig neue Ideen und Ansätze für eine Verbesserung der Prozesse an die Vertriebsleitung herangetragen. Es scheint insbesondere der Vertriebsleiter zu sein, der diese Ideen und Neuerungen aus den verschiedensten Gründen blockiert. Einen wichtigen Einflussfaktor vermute ich wieder bei den Gebietsleitern, die jeglichen Eingriffen kritisch gegenüberstehen.

Die Praxis, wie ich sie bei der Werbeverpackungen GmbH kennengelernt habe, lässt erkennen, dass im Unternehmen für die Vertriebsleitung nur wenig Kontrollmöglichkeiten existieren. Aus den Gesprächen mit den verantwortlichen Personen kristallisierte sich ein wenig strukturierter Kontrollprozess heraus. Ich hatte in der Zusammenarbeit verstärkt den Eindruck, dass viele Maßnahmen nur vorgeschoben sind. Das Beispiel der oben beschriebenen Wochenplanung der Außendienstmitarbeiter gibt zwar Hinweise darauf, dass es festgeschriebene Abläufe gibt, sie aber in der täglichen Praxis nicht angewendet werden. Ich

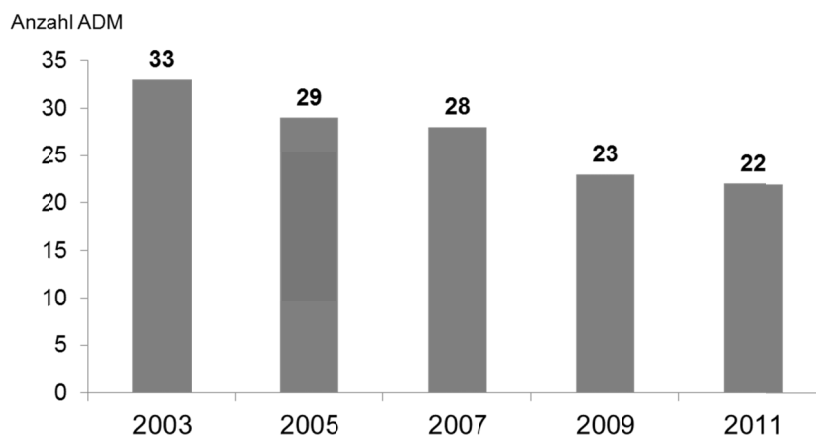
habe keine Anzeichen erkennen können, dass die Außendienstmitarbeiter diese Maßnahmen stringent einhalten.

5.4.3 Vertriebsgröße

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Für das Stammgeschäft plant die Werbeverpackungen GmbH aktuell mit 16 Außendienstmitarbeitern sowie vier Gebietsleitern. Zudem sind fünf Mitarbeiter im Industrievertrieb tätig, der sich auf Großkunden aus dem Einzelhandel konzentriert und unabhängig vom Rest der Vertriebsorganisation arbeitet. Im Stammgeschäft ist seit 2003 die Anzahl der Außendienstmitarbeiter von 33 kontinuierlich gesunken (Abbildung 5-3). Im Vergleich zu den wichtigsten Wettbewerbern hat die Werbeverpackungen GmbH allerdings immer noch die größte Marktabdeckung mit Außendienstmitarbeitern.

Abbildung 5-3 Entwicklung der Vertriebsgröße (Stammgeschäft)



Trotz der stetigen Verkleinerung der Vertriebsmannschaft in den letzten Jahren war die herrschende Meinung in der Geschäftsführung zu Beginn der Zusammenarbeit, dass die derzeitige Vertriebsgröße immer noch nicht gerechtfertigt ist: „*Wir sind momentan der*

Meinung, dass wir zu viele Verkaufsberater haben. Wir können den gleichen Umsatz mit der Hälfte der Außendienstmitarbeiter machen“ (WerbeGVM).

Laut Vertriebsleitung gibt es keinen konkreten Prozess zur Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße. Ein wichtiger Auslöser für neue Überlegungen zur Vertriebsgröße ist das Ausscheiden von Außendienstmitarbeitern. In enger Absprache mit den Gebietsleitern entscheidet die Geschäftsführung jedes Mal neu, ob sie die Stelle wieder besetzt oder ob sie die Vertriebsgebiete zusammenlegt. In den letzten Jahren war die Tendenz zunehmend, dass man die Gebiete zusammenlegt und dass die vorhandenen Außendienstmitarbeiter die Kunden mitbetreuen.

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Ich hatte den Eindruck, dass die oben geäußerte Schlussfolgerung über die Vertriebsgröße nicht auf Analysen basiert, sondern sich als ein allgemeines Bauchgefühl beschreiben lässt. Die Gespräche mit der Vertriebsleitung haben mir verdeutlicht, dass diese Entscheidungen über die Vertriebsgröße situationsabhängig trifft und dass es keine langfristige Planung gibt. Die Verantwortlichen erweckten den Anschein, dass sie sehr unsicher hinsichtlich ihrer eigenen Marktstellung sind. Sie wirkten sehr auf das Handeln eines einzelnen Wettbewerbers konzentriert. Die Tatsache, dass die Werbeverpackungen GmbH die größte Vertriebsmannschaft auf dem Markt besitzt, scheint die Geschäftsführung meiner Meinung nach nicht als Stärke anzusehen, sondern lässt sie zweifeln, ob das die richtige Strategie ist.

Mein Eindruck war, dass die Entscheidungen über die Vertriebsgröße neben der starken Orientierung an den Wettbewerbern auch von einem starken Kostenfokus geprägt waren. Die Verantwortlichen vertraten die Meinung, dass der Umsatz auch mit weniger Mitarbeitern konstant bleiben würde. Zwischen den Zeilen ließen der Vertriebsleiter und der Geschäfts-

fürher immer wieder durchblicken, dass die Vertriebskosten mit 5,1% vom Umsatz ihrer Meinung nach zu hoch sind.

5.4.4 Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Nach Aussagen des Controllings nutzt die Werbeverpackungen GmbH im Vertriebsmanagement vereinzelt quantitative Ansätze. Diese umfassen selbstentwickelte Ansätze in Spreadsheet-Software sowie eigenständige Softwareanwendungen der EDV-Abteilung oder von Drittanbietern. Wie sich im Zuge der Zusammenarbeit herausstellte, nutzen zwei Personen in der Vertriebsorganisation Spreadsheet-Software zur Datenanalyse. Des Weiteren existieren ein Vertriebssteuerungssystem sowie zwei Softwareprogramme zur Gebietsplanung.

Spreadsheet-Software verwendet der Mitarbeiter im Vertriebscontrolling zur Ausarbeitung des oben beschriebenen Potentialansatzes. Außerdem erstellt er damit Analysen, um sie in ausgedruckter Form der Vertriebsleitung als Entscheidungsgrundlage vorzulegen. Zudem nutzt ein Mitarbeiter im Bereich Marketing/Preissetzung Spreadsheet-Software. Hier ist in den letzten Monaten ein Modellansatz entwickelt worden, der es den Außendienstmitarbeitern ermöglicht, die resultierenden Deckungsbeiträge ihrer Angebote direkt selbst zu bestimmen. Derzeit setzt die EDV-Abteilung das in Microsoft Excel 2003 ausgearbeitete Modell in ein eigenständiges Programm um. Ziel ist es, dass die Vertriebsleitung und die Außendienstmitarbeiter schneller an die benötigten Informationen zur Angebotserstellung gelangen.

Beim Vertriebssteuerungssystem handelt es sich um ein speziell für die Werbeverpackungen GmbH entwickeltes Programm zur Auftragserfassung und Kundenverwaltung. Darüber hinaus enthält es auch Elemente aus üblicher Kundenbindungssoftware (z.B. zur Datenanalyse). Die tatsächliche Nutzung des Systems ist laut Vertriebsleitung zu vernach-

lässigen. Gründe dafür sehen die Gebietsleiter und die Außendienstmitarbeiter nicht nur in der wenig benutzerfreundlichen Bedienung der Plattform, sondern insbesondere in der hohen Komplexität der Eingabe von Daten. Die Aussage eines Gebietsleiters in einem der Workshops unterstreicht das Problem: *„Ich habe das mal nachgezählt: Man benötigt acht Klicks, um allein eine E-Mail abzulegen“* (WerbeG1). Das Vertriebssteuerungssystem wird somit nur vom Vertriebscontrolling und dem Innendienst genutzt. Sie pflegen die Kunden- und Auftragsdaten in das System ein und können auf Nachfrage kundenrelevante Informationen für die Besuchsvorbereitung ausgeben lassen.

In den letzten Jahren hat die Vertriebsorganisation zwei Softwareanwendungen angeschafft, die eine verbesserte Gebietsplanung unterstützen sollen. So hat die Vertriebsleitung im Zuge der Übernahme eines Wettbewerbers und der darauf folgenden Anpassung der Vertriebsstruktur eine Software gekauft, die anhand von Potentialkriterien gleichmäßige Vertriebsgebiete erstellt. Laut Vertriebscontrolling hat der Mangel an Inputdaten sowie die starke Einmischung der Gebietsleiter aber eine umfassende Nutzung der Software verhindert. Des Weiteren hat man eine Software zur grafischen Aufbereitung der Vertriebsgebiete eingeführt. Wie eine Andeutung des Vertriebscontrollings zeigt, beschränkt sich die Verwendung momentan aber auf einen Praktikanten in der EDV-Abteilung: *„Das neue Programm haben wir erst mal dem Praktikanten gegeben, damit er sich einarbeiten kann. Er macht uns jetzt die Auswertungen“* (WerbeV).

Die Vertriebs- und Gebietsleitung nutzen dagegen keine effizienzoptimierenden Methoden. Spreadsheet-Software verwenden sie lediglich zur Aufbereitung und Tabellarisierung von Daten. Positive Äußerungen über zusätzliche Softwaretools kamen insbesondere von der Vertriebsleitung und vom Vertriebscontrolling. Beide Seiten gestehen ein, dass dies nur über Drittanbieter geschehen kann, da sie selbst mit der Einführung quantitativer Analysetools überfordert sind.

Uneinigkeit herrscht über die Quelle der Inputdaten. In der Vergangenheit hat das Vertriebscontrolling regelmäßig die Idee angestoßen, Potentialdaten über Marktforschungsinstitute einzukaufen. Die Geschäftsführung bewertet das jedoch kritisch. Sie erwartet keinen Mehrwert durch den Erwerb solcher Daten und verweist auf die besondere Kundenstruktur der Werbeverpackungen GmbH. Konkrete Vorschläge für alternative Datenquellen hat sie aber bisher nicht gemacht.

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Wie oben beschrieben, war ich bereits vor Beginn der Zusammenarbeit davon ausgegangen, dass sich die Nutzung von quantitativen Methoden zur Optimierung des Ressourceneinsatzes im Vertrieb auf weniger komplexe Ansätze beschränken würde. Über das geringe Ausmaß und den tatsächlichen Kenntnisstand war ich überrascht. Mein Eindruck war, dass sich die Nutzung von Spreadsheet-Software im Vertriebscontrolling auf grundlegende Funktionen und einfache Rechnungen beschränkt. Spreadsheet-Software fungiert hier mehr als ein erweitertes Recheninstrument, denn als Analyse- oder Optimierungswerkzeug.

Dass es Potential für weitergehende quantitative Modelle gibt, zeigte sich für mich darin, dass der Bereich Marketing/Preissetzung konkret an und mit solchen Methoden arbeitet. Auch wenn die Verantwortlichen die Programmierung an die EDV-Abteilung weitergegeben haben, so haben sie die konzeptionelle Vorarbeit dafür selbst geleistet. Mein Eindruck war, dass in der Vertriebsorganisation die dafür notwendige Kompetenz nur eingeschränkt vorhanden ist.

In den Workshops mit den Gebietsleitern, der Geschäftsführung und Vertretern aus dem Industriegeschäft habe ich sehr unterschiedliche Reaktionen auf die vorgestellten quantitativen Methoden bekommen. Dabei habe ich verschiedene Typen ausmachen können:

- Typ A: Ist interessiert an der Funktionsweise des Modells (stellt gute Nachfragen).
- Typ B: Ist ausschließlich am Ergebnis interessiert.

- Typ C: Sieht keinen Mehrwert in den Methoden, da sie die Realität nicht genau abbilden können („Ist schön, nutzt man aber am Ende eh nicht“; WerbeG2).

Ein bleibender Eindruck aus den Gesprächen war, dass die Methoden in der Vertriebsorganisation nicht durchgehend auf Ablehnung gestoßen sind. Trotzdem sehe ich das Potential für die Ausarbeitung und Nutzung weitergehender Methoden nur im Vertriebscontrolling der Werbeverpackungen GmbH. Initiativen für neue Ideen gingen bisher in erster Linie vom Vertriebscontrolling aus. Nach außen wirkte der Vertriebsleiter in den Gesprächen sehr offen gegenüber dem Einsatz von quantitativen Optimierungsansätzen. Mein Eindruck war jedoch, dass ihm die Funktionsweise der Modelle in der täglichen Arbeit nicht bewusst war. So kamen während der gesamten Zusammenarbeit nur sehr selten Nachfragen bezüglich des Aufbaus und der Anwendung der Methoden.

5.5 Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit

Gestartet ist die Zusammenarbeit mit der Werbeverpackungen GmbH als Wissensaustausch zwischen Praxis und Forschung. Innerhalb der zehn Monate haben wir an sehr konkreten Problemen des Unternehmens gearbeitet und durch den Einsatz von effizienzoptimierenden Methoden interessante Ergebnisse für die zukünftige Vertriebssteuerung des Unternehmens entwickelt. Wie in Abschnitt 5.3 dargestellt, haben wir zu Beginn der Zusammenarbeit drei Aufgabenbereiche formuliert, die wir in den folgenden Monaten genauer untersuchen wollten. Die folgenden Abschnitte gehen detailliert darauf ein, welche konkreten Ergebnisse wir jeweils erarbeitet und welche Methoden wir dafür eingesetzt haben.

Potentialliste

Die erarbeitete Zielkundenliste enthält Adressen von 53% der insgesamt 14.500 relevanten Handwerkerbetriebe in Deutschland. 50% der Zielkundenliste bestehen aus Alt- und

Neukunden, welche die Verantwortlichen bisher nicht in den Klassifizierungsansätzen berücksichtigt hatten. Auf den Zukauf von weiteren Adressen über kommerzielle Anbieter haben wir verzichtet, da es sich hierbei in erster Linie um C- und D-Kunden handelt, welche die Werbeverpackungen GmbH derzeit nicht priorisiert angehen möchte.

Die Adressenliste diente als Grundlage für die Bestimmung des Umsatzpotentials auf Kundenebene. Als Ausgangspunkt der Potentialschätzung haben wir den Verpackungsbedarf je Filiale geschätzt und um eine Reihe von Einflussvariablen korrigiert. Hierzu zählen die Anzahl der Filialen je Handwerkerbetrieb, das Cross-Selling-Potential, die Bedeutung des Aktionsgeschäfts, die Dauer der Kundenbeziehung sowie die Affinität für nachhaltige Produkte. Das Vorgehen zur Bestimmung des Umsatzpotentials eines Handwerksbetriebs aus der Zielkundenliste lässt sich vereinfacht wie folgt darstellen:

$$(5.1) \quad P_i = F_i * (U + D_i * a + K_i * b + N_i * c + C_i * d)$$

mit

P_i = Umsatzpotential pro Jahr

F_i = Anzahl Filialen von Betrieb i

U = ØUmsatz pro Filiale pro Jahr

D_i = Dauer der Kundenbeziehung mit Betrieb i in Jahren

a = zusätzlicher Umsatz pro Jahr Dauer der Kundenbeziehung

K_i = Interesse an Aktionsgeschäft bei Betrieb $i = 1$; wenn nicht = 0

b = zusätzlicher Umsatz durch Aktionsgeschäft

N_i = Interesse an nachhaltigen Produkten bei Betrieb $i = 1$; wenn nicht = 0

c = zusätzlicher Umsatz durch nachhaltige Produkte

C_i = Cross Selling Potential bei Betrieb $i = 1$; wenn nicht = 0

d = zusätzlicher Umsatz durch Cross Selling

Die Auswirkungen der einzelnen Einflussfaktoren auf das Kundenpotential haben wir auf Basis von Vergangenheitsdaten und der Einschätzung der Gebietsleiter bestimmt. Weitere

Einflussfaktoren (wie Wettbewerb, Lage der Filialen, Kaufkraft etc.), die wir im Rahmen der Workshops identifiziert haben, konnten wir aufgrund von mangelnder Datenverfügbarkeit im Modell nicht berücksichtigen. Nach Rücksprache mit dem Vertriebscontrolling und den Gebietsleitern scheinen die Näherungswerte für den Verpackungsumsatz trotz dieser Einschränkung ein guter Indikator für das tatsächliche Umsatzpotential der Kunden zu sein.

Abbildung 5-4 stellt die alte und die neue Zielkundenliste gegenüber. Zwei zentrale Unterschiede lassen sich identifizieren: Zum einen enthält die neue Zielkundenliste deutlich mehr potentielle Kunden über alle Größenklassen hinweg. Und zum anderen wurden über 25% der bisherigen Kunden neu klassifiziert, da sich ihr errechnetes Umsatzpotential von der subjektiven Schätzung der Außendienstmitarbeiter unterscheidet. Auch hier konnten wir durch Stichproben und Evaluation des Vertriebscontrollings zeigen, dass es sich in der Mehrheit der Fälle um Fehleinschätzungen der Außendienstmitarbeiter handelt und dass das Modell dem wahren Umsatzpotential deutlich näherkommt.

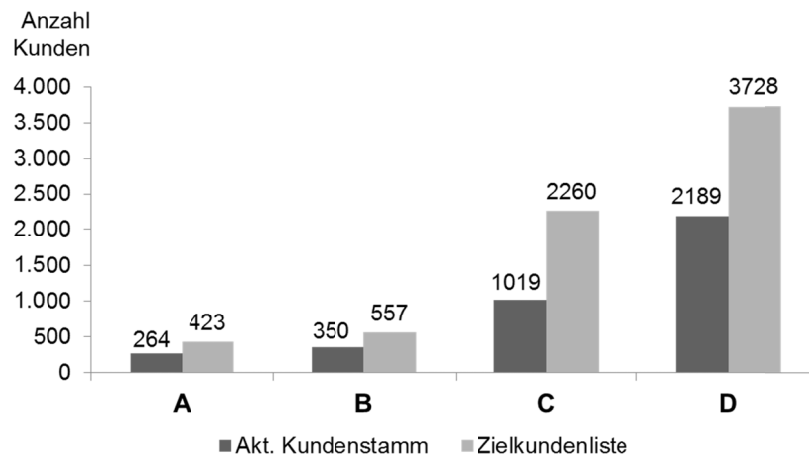
Die neue Zielkundenliste will die Werbeverpackungen GmbH nach Abschluss der Zusammenarbeit als zentrales Steuerungsinstrument im Vertrieb nutzen. In der Abschlussdiskussion haben wir übereinstimmend mit den vorher definierten Zielen drei zentrale Aufgaben der Vertriebssteuerung vorgestellt, welche die Zielkundenliste in Zukunft unterstützen soll:

- Welche Kundengruppen sind für die Werbeverpackungen GmbH interessant?
- Wie sollen die Vertriebsgebiete eingeteilt werden?
- Welche Kunden sollten priorisiert durch die Außendienstmitarbeiter angesprochen werden?

Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Vertriebscontrolling haben wir sichergestellt, dass die Vertriebsorganisation auch nach der Projektphase mit der Zielkundenliste weiterarbeiten

kann. Der Aufbau in Excel ermöglicht eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Modells. Das bezieht sich insbesondere auf die Integration von zusätzlichen Kundendaten, die der Außendienst mittelfristig in das System einfließen lassen soll.

Abbildung 5-4 Aktuelle Kundenliste vs. Zielkundenliste



Wachstumstreiber

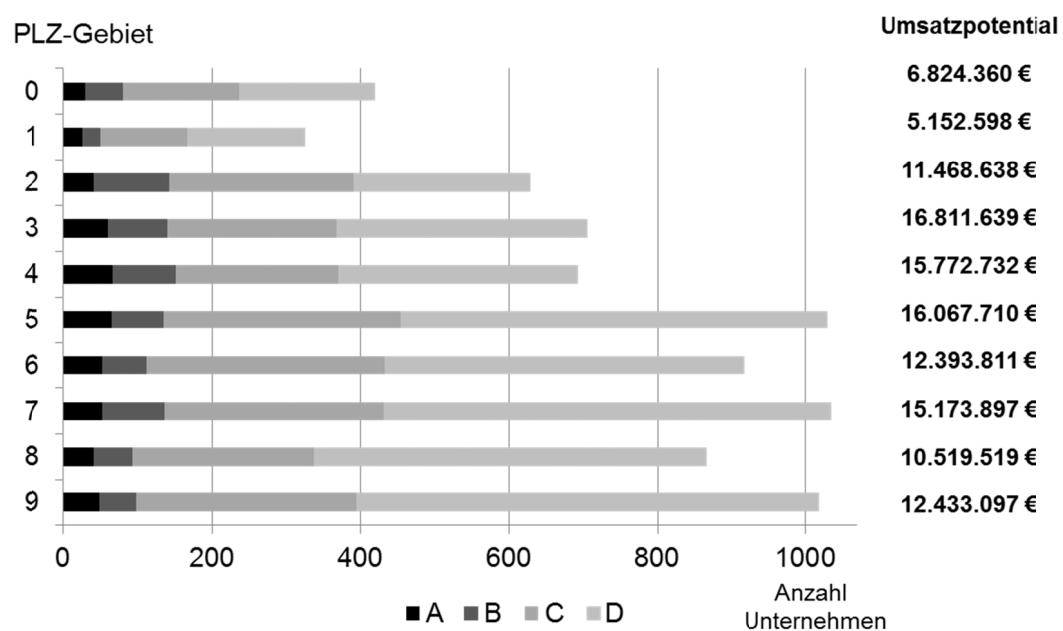
Der größte Analyseaufwand während der Zusammenarbeit floss in die Quantifizierung möglicher Wachstumstreiber der Werbeverpackungen GmbH. Zuerst haben wir im Rahmen der Workshops eine Reihe von Ideen für das Bestandskundensegment identifiziert und diskutiert. Im nächsten Schritt haben wir fünf mögliche Optionen quantitativ ausgewertet. Dabei haben sich drei Wachstumstreiber herauskristallisiert, die in Hinsicht auf ihr maximales Umsatz- und Deckungsbeitragspotential besonders attraktiv erscheinen:

- Cross-Selling bei Bestandskunden,
- Wiedergewinnung von Altkunden und
- verstärkte Neukundenakquisition.

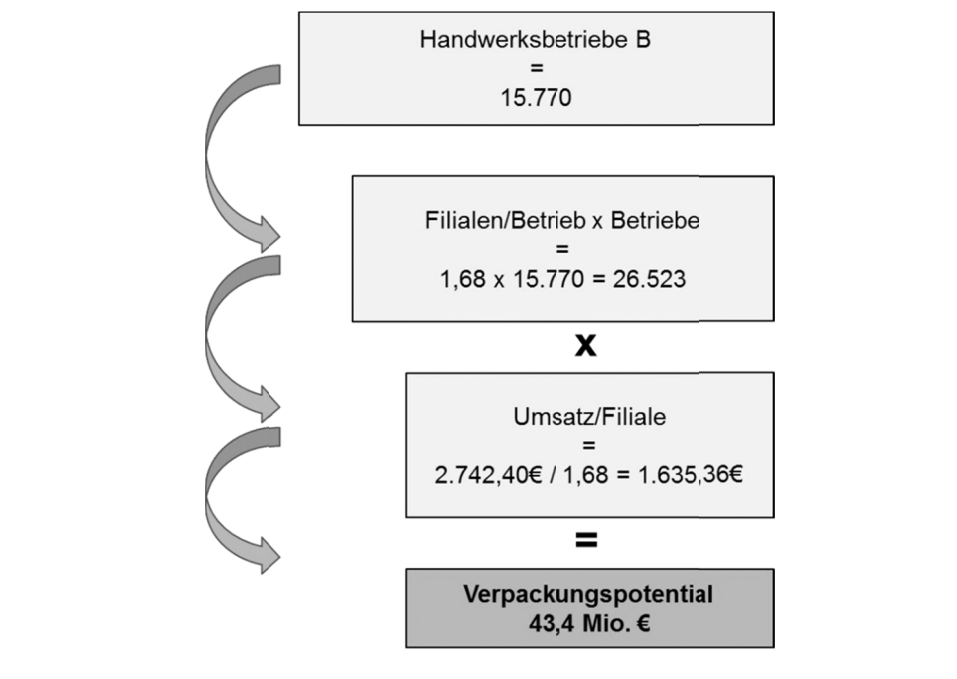
Der Vertriebsleitung war der Bedarf an zusätzlichen Maßnahmen in den fünf untersuchten Bereichen zwar schon vor der Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl bewusst, die modell-

getriebene Quantifizierung der Potentiale (Abbildung 5-5) hat jedoch starke Impulse innerhalb der Vertriebsorganisation gesetzt und eine schnellere Umsetzung der Ideen gefördert. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse haben wir weitere Schritte zur Entwicklung von neuen Vertriebskonzepten festgelegt und Verantwortlichkeiten in der Vertriebsorganisation zugeteilt.

Abbildung 5-5 Anzahl Unternehmen und Umsatzpotential nach PLZ



Ähnlich verhält es sich mit der Analyse neuer Wachstumsfelder. Hier zeigen die Ergebnisse, dass die Absatzmöglichkeiten für das aktuelle Produktportfolio der Werbeverpackungen GmbH deutlich über das relevante Handwerkersegment A hinausgehen. Insbesondere der Verpackungsbedarf für das relevante Handwerkersegment B scheint mit einem errechneten Umsatzpotential von 43,4 Mio. Euro gegenüber einem aktuellen Umsatz von 1,4 Mio. Euro noch großen Spielraum zu haben (Abbildung 5-6). Die grobe Potentialschätzung für das Handwerkersegment B wurde top-down vollzogen. Der Ansatz basiert auf der stufenweisen Verdichtung der Gesamtheit des Segments auf die potentiellen Kunden sowie deren Umsatz. Abbildung 5-6 beschreibt die gewählte Herangehensweise.

Abbildung 5-6 Potentialschätzung für Handwerkersegment B

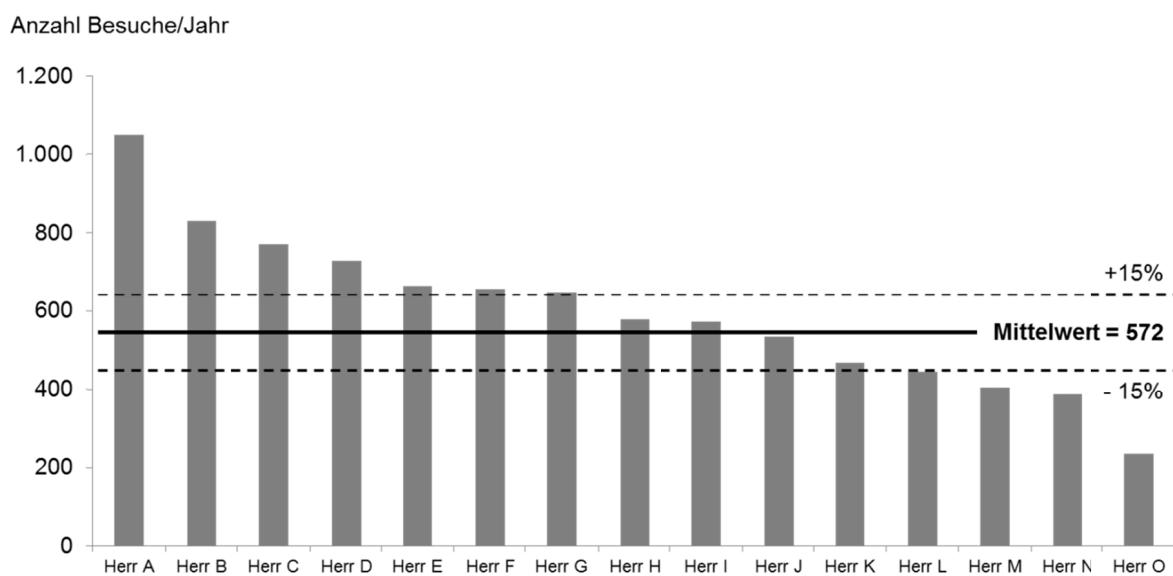
Die Ergebnisse der Analyse haben die Vertriebsleitung und die Gebietsleiter darin bestärkt, individuelle Vertriebsansätze für das Handwerkersegment B zu entwickeln. Eine konsequente Bearbeitung dieser potentiellen Kunden hat der Vertrieb bisher vernachlässigt, da hiermit größere personelle Veränderungen einhergehen müssten. Die Ergebnisse der Analysen helfen, einen Großteil der bisher herrschenden Unsicherheit in der Vertriebsorganisation über die möglichen Umsatzpotentiale zu nehmen, und bilden einen wichtigen Baustein im Entscheidungsprozess über zukünftige Investitionen in neue Märkte.

Vertriebsgröße

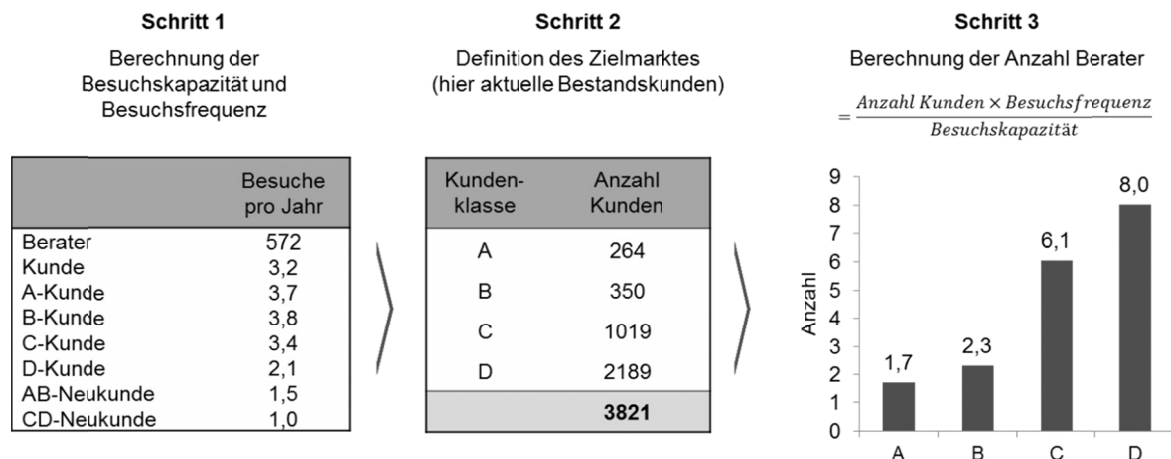
In der letzten Projektphase haben wir mithilfe quantitativer Ansätze versucht, einen Korridor für die optimale Vertriebsgröße der Werbeverpackungen GmbH zu ermitteln. Die Ergebnisse der Zielkundenliste und die Analyse der Wachstumstreiber haben wir als Basis der Berechnungen verwendet. Zusätzlich haben wir mithilfe von Vergangenheitsdaten und Schätzungen der Gebietsleiter die Besuchsfrequenzen für die einzelnen Kundengruppen und

die Kapazitätsverfügbarkeit der Außendienstmitarbeiter ermittelt. Die Ergebnisse der Analyse zur Kapazitätsverfügbarkeit zeigen, dass die Anzahl an Besuchen pro Jahr innerhalb der Vertriebsmannschaft (Abbildung 5-7) variiert. Nach Aussage der Vertriebsleitung lässt sich das allerdings nur teilweise durch die unterschiedliche Gebietsstruktur erklären. Die Werbeverpackungen GmbH möchte zukünftig gezielte Maßnahmen ausarbeiten, mit denen sie eine größere Balance zwischen den Außendienstmitarbeitern erreichen kann.

Abbildung 5-7 Anzahl Besuche/Jahr je Berater



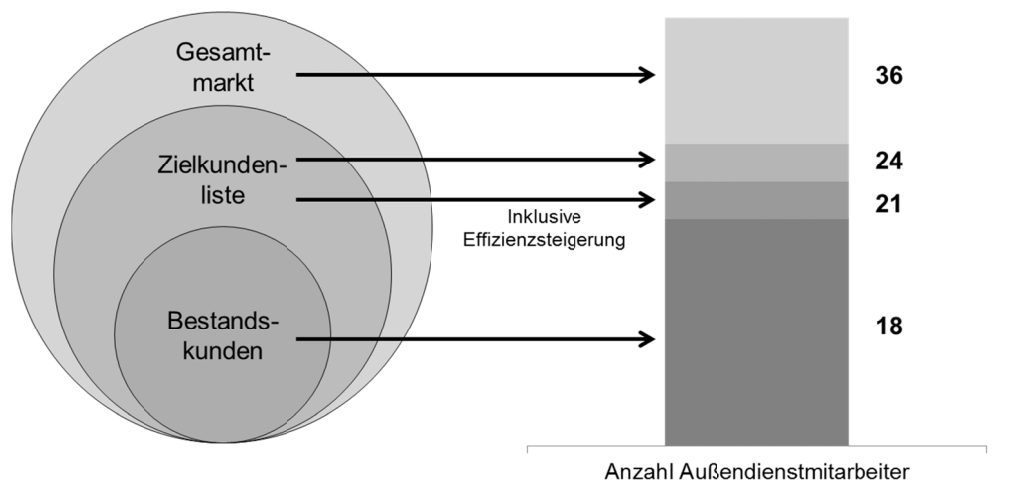
Auf Grundlage der Kapazitätsverfügbarkeit der Außendienstmitarbeiter und der Zielkundenliste haben wir die benötigte Vertriebsgröße für eine optimale Marktabdeckung berechnet. Abbildung 5-8 zeigt exemplarisch das Vorgehen zur Berechnung der Anzahl an Außendienstmitarbeitern für eine optimale Abdeckung des aktuellen Kundenstamms.

Abbildung 5-8 Exemplarische Berechnung der optimalen Marktabdeckung

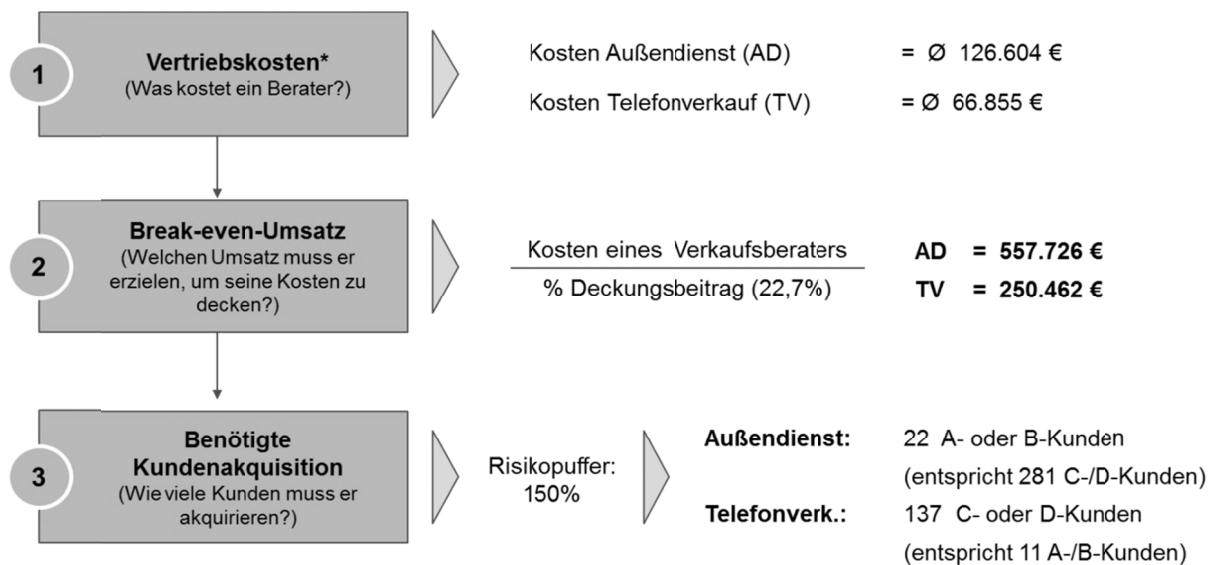
Die Arbeitsgruppe „Vertriebsorganisation“ hat insgesamt vier verschiedene Szenarien zur Bestimmung der benötigten Vertriebsgröße definiert und mithilfe der oben beschriebenen Vorgehensweise beantwortet:

- Wie viele Berater benötigt die Werbeverpackungen GmbH, um die aktuellen Bestandskunden optimal abzudecken?
- Wie viele Berater benötigt die Werbeverpackungen GmbH, um die gesamte Zielkundenliste abzudecken?
- Wie viele Berater werden benötigt, um die gesamte Zielkundenliste abzudecken, wenn die Anzahl der Besuche je Berater gesteigert werden kann?
- Wie viele Berater benötigt die Werbeverpackungen GmbH, um den Gesamtmarkt abzudecken?

Die vier Basisszenarien haben wir ergänzt durch die Variation der Parameter Besuchshäufigkeit, Kundenportfolio und Kapazitätsverfügbarkeit je Außendienstmitarbeiter. Abbildung 5-9 zeigt für alle vier Szenarien die Vertriebsgröße, die das Ziel einer optimalen Marktabdeckung erfüllt.

Abbildung 5-9 Szenarioanalyse zur Bestimmung der Vertriebsgröße

Die konkreten Berechnungen für die Vertriebsgröße und die Besuchsfrequenz haben wir nur für das relevante Handwerkersegment A durchgeführt. Aufgrund mangelnder Daten konnten wir das Modell nicht für die identifizierten Wachstumsfelder nutzen. Hier haben wir lediglich Break-even-Berechnungen durchgeführt, die der Vertriebsleitung als Hilfe bei der Bestimmung inkrementeller Wachstumsentscheidungen dienen sollen. Berücksichtigt haben wir auch die Kapazitätsverfügbarkeit und die Kosten von potentiellen Telefonverkäufern (Abbildung 5-10).

Abbildung 5-10 Exemplarische Break-even-Berechnung

*) Die Berechnung der Kosten eines ADM bezieht sich nur auf die variablen Kosten (Gehalt, Bonus, Auto etc.).

In einem abschließenden Workshop habe ich die diskutierten Implikationen der Ergebnisse für die Vertriebsorganisation vorgestellt. Sie verdeutlichen beispielhaft, bei welchen Entscheidungen einfache quantitative Ansätze die Vertriebsleitung unterstützen können:

- Bei konstanter Vertriebsgröße ist Wachstum nur durch starke Effizienzsteigerungen möglich.
- Die Vertriebsmannschaft der Werbeverpackungen GmbH kann noch wachsen, dies muss aber mit einer systematischen Bearbeitung der Wachstumsfelder im Stammgeschäft und auf neuen Märkten einhergehen.
- Momentan leidet das Neukundengeschäft, da nicht genügend Kapazitäten für Akquisitionstätigkeiten zur Verfügung stehen.
- Die Außendienstmitarbeiter sollten sich verstärkt auf die Akquisition von A- und B-Kunden konzentrieren. Testläufe mit alternativen Vertriebskanälen sollten für C- und D-Kunden durchgeführt werden.

- Im Status quo würde ein verstärktes Wachstum in neue Märkte auf Kosten des Stammgeschäfts gehen.

5.6 Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen

Die Fallstudie „Werbeverpackungen GmbH“ verdeutlicht für ein mittelständisches Unternehmen, welchen Einfluss die Vertriebsführung auf die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden hat. Die Natur des Vertriebsprozesses und damit einhergehend die spezifischen Bedingungen der Datenerhebung beeinflussen die Wahl der quantitativen Methoden. Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss sollte man auch den personenbezogenen Faktoren der Vertriebsleitung beimessen, die sich hemmend oder fördernd auf die Adoptionsentscheidung auswirken können. Die Implikationen für eine erfolgreiche Adoption und anschließende Einführung quantitativer Methoden, die sich aus den Interviews, Workshops und informellen Gesprächen ergeben haben, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Beschreibungen haben verdeutlicht, dass die Vertriebsleitung bei der Entscheidung über die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden eine wichtige Rolle spielt. Bei der Werbeverpackungen GmbH sind die Voraussetzungen für die Anwendung von komplexen Methoden in Hinsicht auf den Vertriebsprozess vielversprechend. Konzeptionelle und methodische Schwächen der Vertriebsleitung haben allerdings dazu beigetragen, dass die Datenverfügbarkeit und die Methodenkenntnisse in der Vertriebsorganisation mangelhaft sind und somit eine Adoption effizienzoptimierender Methoden erschweren.
- Die Projekterfahrungen zeigen, dass sich ein inkrementelles Ausbauen der quantitativen Methoden positiv auf die Adoption auswirkt. Man sollte möglicherweise

die Komplexität der Methoden gerade zu Beginn gering halten. Wenn der Fokus bei der Entwicklung auf grundlegenden Funktionen liegt, kann sich das positiv auf die Adoption und das Verständnis der beteiligten Personen auswirken.

- Die Zusammenarbeit zeigt, dass eine zu hohe Abhängigkeit von den Außendienstmitarbeitern die Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden erschwert und verzögert. Ich habe bei der Werbeverpackungen GmbH die Erfahrung gemacht, dass die Datenhoheit in der Vertriebsorganisation optimalerweise bei der Vertriebsführung liegt. Gerade die Informationen aus der untersten Hierarchieebene können einen wichtigen Einfluss auf die Ergebnisqualität haben.
- Es hat sich als Erfolg versprechend herausgestellt, wenn die Methodenauswahl nicht allein durch die Vertriebsführung stattfindet. Methodenworkshops mit allen beteiligten Personengruppen und eine enge Abstimmung bei der Konzeption können dazu beitragen, dass die Modelle in der gesamten Organisation akzeptiert werden. Dies wiederum kann sich positiv auf die Adoptionsentscheidung der Vertriebsführung auswirken, da sie weniger mit Widerständen zu kämpfen hat.
- Es hat sich gezeigt, dass die Einstellung gegenüber den Methoden deutlich offener ist, wenn klar kommuniziert wird, dass die Ergebnisse nur eine von mehreren Informationsquellen für die Entscheidungssituation darstellen. Hilfreich war bei der Werbeverpackungen GmbH, in den Methodenworkshops auch die Frage zu klären, wo die Anwendungsgrenzen der Methoden liegen.

Wie die Beschreibungen in den vorangegangenen Abschnitten deutlich gemacht haben, wirkte das Vertriebsmanagement auf mich in vielen Punkten wenig ausgereift. Es lässt sich an dieser Stelle vermuten, dass diese Fallstudie ein Extrembeispiel ist. Je länger die Zusammenarbeit jedoch andauerte, desto weniger gab es Gründe, daran zu zweifeln, dass ähnliche Situationen in vielen mittelständischen Unternehmen dieser Größe vorherrschen.

6 Energie GmbH

Die Zusammenarbeit mit der Energie GmbH erstreckte sich über einen Zeitraum von zweieinhalb Monaten. Neben der Projektdauer unterscheidet sich diese Fallstudie von den anderen durch ihren Fokus auf das Thema Vertriebsgröße. Angrenzende Entscheidungsfelder haben wir nur in dem Maße bearbeitet, wie sie die Entscheidung über die optimale Vertriebsgröße beeinflussen. Dementsprechend berücksichtigen die folgenden Beschreibungen auch nur sehr begrenzt Themen jenseits der Vertriebsgröße. Die Zusammenarbeit fand zudem nicht mit dem gesamten Vertrieb der Energie GmbH statt, sondern beschränkte sich auf die Vertriebsorganisation „Industrie und Großgewerbe“. Mit 45 von insgesamt 165 Mitarbeitern bildet sie die größte Gruppe im gesamten Vertrieb.

6.1 Wissensstand vor der Zusammenarbeit

Die Energie GmbH war mir vor dem Projektstart nicht bekannt. Der Entschluss für eine tiefergehende Zusammenarbeit zum Thema Vertriebsgröße kam bei einer ersten Telefonkonferenz mit dem Vertriebsleiter zustande. Das Gespräch diente dazu, einen ersten Überblick der verschiedenen Unternehmensbereiche und der aktuellen Probleme in seiner Vertriebsorganisation zu erhalten. Durch die Unternehmensgröße war es kein Problem, weitergehende, allgemeine Informationen zu der Energie GmbH zu erhalten. Problematischer war dagegen die Recherche über das Team „Industrie und Großgewerbe“, da der Zugang zu Detailinformationen als Externer sehr beschränkt war. Vor dem Projektstart habe ich weitere interne Dokumente sowie ein Organigramm und einen exemplarischen Monatsreport erhalten, sodass ich mir ein erstes Bild von dem Unternehmen machen konnte.

Für mich ergab sich aus den verfügbaren Informationsquellen der Eindruck einer sehr gut organisierten Vertriebsmannschaft, insbesondere im Vergleich zu den Erfahrungen, die ich bis

zu dem Zeitpunkt mit der Werbeverpackungen GmbH gemacht hatte. Das spiegelte sich für mich nicht nur in den strukturierten Unterlagen wider, sondern auch in dem Auftreten und den Beschreibungen des Vertriebsleiters. Für die weitere Zusammenarbeit erwartete ich keine gravierenden Verständigungsprobleme, da die zentralen Personen im Projekt ebenfalls einen wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund hatten und sich sehr offen gegenüber externen Wissensquellen zeigten.

In Hinsicht auf die Anwendung von quantitativen Methoden war ich zuversichtlich, da Zahlenmaterial in Form von Potentialdaten und einer Zielkundenliste vorhanden war. Durch den geringen Aufwand für die Datensammlung und -aufbereitung konnten wir die Zeit für eine intensive Auseinandersetzung mit den Methoden nutzen. Den Einsatz von komplexen Optimierungsmodellen, zum Beispiel aus dem Bereich Operations Research, habe ich aber eher kritisch gesehen, da es sich um kein Frequenzgeschäft (Anzahl Kundenkontakte war nicht der zentrale Bestimmungsfaktor des Umsatzes) handelt.

Eine gewisse Unsicherheit hatte ich bezüglich des Ziels unserer Zusammenarbeit. Da bereits zwei namhafte Unternehmensberatungen Beiträge zum Thema Vertriebsgröße geliefert hatten, war ich sehr gespannt, wie der Vertriebsleiter und das Projektteam auf meine Arbeit reagieren würden. Wichtig war mir, dass meine Rolle die eines Sparringspartners und Ideengebers sein sollte und sich deutlich von den Beratungsprojekten abgrenzt. Diese Voraussetzung haben wir im ersten Telefonat klargestellt, was der Vertriebsleiter sehr positiv aufnahm.

6.2 Beschreibung der Energie GmbH

Die Energie GmbH ist auf dem deutschen Markt für Wasser-, Strom- und Gasversorgung aktiv. Das Tätigkeitsfeld umfasst die gesamte Wertschöpfungskette von der Erzeugung bis zum Vertrieb. Der Schwerpunkt liegt auf dem Verkauf von Wasser, Strom und Gas sowie Beschaffungs- und Prozessdienstleistungen an Endkunden. Der Gesamtumsatz des

Unternehmens lag 2011 bei 5,3 Mrd. Euro. Die Energie GmbH bietet regional Produkte und Dienstleistungen für Privatkunden an. Deutschlandweit bedient sie dagegen nur Geschäftskunden. Die Zusammenarbeit im Rahmen dieser Forschungsarbeit fand ausschließlich mit der Vertriebsorganisation aus dem deutlich umsatzstärkeren Bereich Geschäftskunden statt.

Das Produktportfolio und die Kundenstruktur der Energie GmbH

Die Liberalisierung des Energiemarktes bildete den Ausgangspunkt für das Produktangebot der Energie GmbH für Geschäftskunden. Die mit der Liberalisierung verbundene starke Volatilität der Märkte und die geringe Marktkenntnis der Kunden kann die Beschaffung direkt über den Großmarkt für mittlere und kleine Unternehmen unattraktiv machen. Die Energie GmbH versucht, diese Situation zu nutzen, um als Dienstleister für den Kunden die Energiebeschaffung zu organisieren: „*Wir managen den Energieeinkauf für unsere Kunden*“ (EnerBV). Es handelt sich im Kern um eine strukturierte Beschaffung, welche die Energie GmbH anbietet und für die sie eine Servicegebühr erhebt. Prozentual machen Servicekosten nur einen sehr geringen Teil der Beschaffungskosten aus. Die Servicegebühr ist unabhängig davon, wie sich der Gas- und der Strompreis entwickeln, da sie absolut berechnet wird. Die Strom- und Gaspreise werden nicht mitverhandelt, sondern werden variabel angepasst.

Die zentralen Verkaufsargumente an die Zielkunden sind 1) die strukturierte Beschaffungsstrategie, die es ermöglicht, von der Volatilität der Märkte zu profitieren und 2) die persönliche Kundenbetreuung, die den administrativen Aufwand für den Kunden verringert. Je nach Größe bietet die Energie GmbH stark standardisierte Produkte für kleinere, sehr preisbewusste Kunden an und den individuellen strategischen Einkauf für Großkunden.

Innerhalb des Geschäftskundenbereichs unterscheidet die Energie GmbH sechs Segmente, die sich nach Kundengröße und Beschaffungsart differenzieren lassen: Großkunden, Weiterverteiler, Industrie- und Großgewerbe, Filialisten, Immobilienwirtschaft und öffentliche

Auftraggeber. Der Fokus des Projekts lag auf der Abteilung Industrie- und Großgewerbe, die derzeit ca. 1.000 Bestandskunden betreut. Das entspricht nach Schätzung des Vertriebsleiters einem Marktanteil von 3-4%.

Zum Segment Industrie- und Großgewerbe zählt die Energie GmbH sämtliche Geschäftskunden mit einem jährlichen Volumen zwischen 100.000 kWh (400.000 kWh bei Industriekunden) und 8 Mio. kWh. Für die strukturierte Beschaffungsstrategie kommen insbesondere Industriekunden in Betracht. Diese zeichnen sich durch höhere Abnahmemengen und Margen aus. Industriekunden sind durch ihre starke Energieabhängigkeit leichter für komplexe Energieversorgungsprodukte zu gewinnen. Für gewerbliche Betriebe (z.B. große Handwerkerbetriebe) sind diese Produkte nur in eingeschränktem Maße geeignet, da sich das Geschäft bei der intensiven Betreuung nicht rechnet. Derzeit machen gewerbliche Betriebe knapp 33% der Bestandskunden in der strukturierten Beschaffung aus. Mittelfristig will die Energie GmbH einen Großteil davon mit einem neuen, standardisierten Produkt bedienen. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es auch kleineren Kunden ermöglicht, bei geringem administrativen Aufwand von schwankenden Energiepreisen zu profitieren.

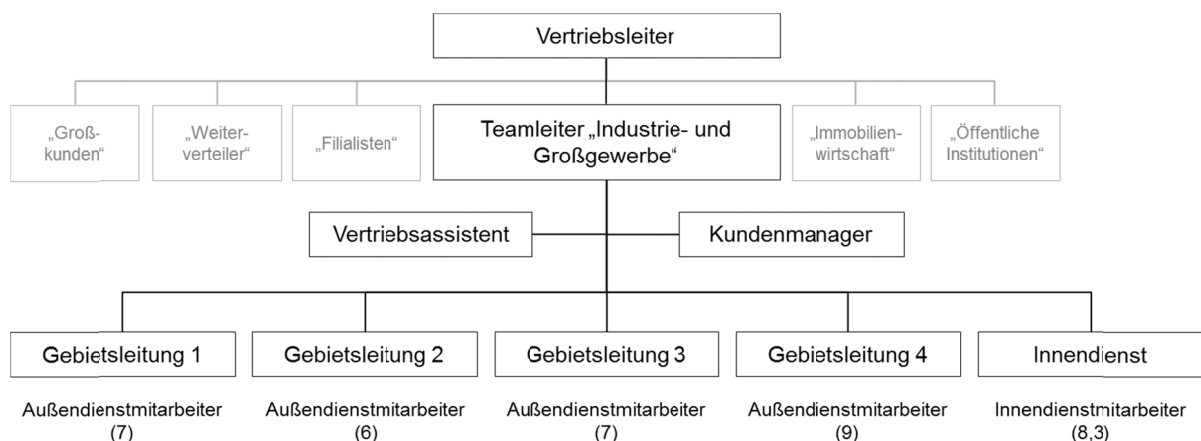
Die Vertriebsorganisation der Energie GmbH

Die Vertriebsorganisation der Energie GmbH zählte laut Organigramm (siehe Abbildung 6-1) zum Projektstart einen Teamleiter, vier Gebietsleiter, 29 Außendienstmitarbeiter sowie jeweils einen Kundenmanager und Vertriebsassistenten. Angestellt waren zum Zeitpunkt der Zusammenarbeit nur 19 Außendienstmitarbeiter. Die Diskrepanz von zehn nicht besetzten Stellen lässt sich mit der angespannten Lage auf dem Arbeitsmarkt erklären, die es der Energie GmbH schwer macht, geeignete Mitarbeiter zu finden. Darüber hinaus waren anteilig ca. 8,3 Innendienstmitarbeiter für den Bereich Industrie und Großgewerbe zuständig.

Der Außendienst ist insbesondere für die Akquisition von Neukunden zuständig und konzentriert sich auf Tätigkeiten wie Kundenpräsentationen, Beratungsleistungen, Angebotserstellungen und Vertragsabschlüsse. Die Gebietsleiter haben eine Coaching-Rolle und betreuen die Außendienstmitarbeiter in den Vertriebsgebieten. Darüber hinaus übernehmen sie Akquisitionstätigkeiten in den Verkaufsgebieten, wobei der Fokus auf Großkunden liegt. Der Innendienst hat eine unterstützende Funktion und hilft bei der Kundenakquise und Vertragsabwicklung. Zudem versorgt er die Bestandskunden mit Statusinformationen und organisiert die laufenden Abrechnungen.

Die starke Konzentration des Außendienstes auf das Neukundengeschäft lässt sich mit dem spezifischen Kundenverhalten im Markt erklären. Ist der Vertrag einmal abgeschlossen, verhält sich das Geschäft ähnlich wie bei Handyverträgen: *„Kunden sind bequem, und die Verträge verlängern sich automatisch“* (EnerBV). Weitere Berührungspunkte nach dem Vertragsabschluss sind meistens nur noch die regelmäßigen Statusinformationen, die über den Innendienst verschickt werden.

Abbildung 6-1 Organigramm der Vertriebsorganisation (Energie GmbH)



Aktuelle Situation des Unternehmens und des Marktumfeldes

Da sich der liberalisierte Energiemarkt für Industrie- und Großgewerbekunden momentan noch in der Entwicklungsphase befindet, sind Wachstum und Neukundenakquisition derzeit die zentralen Themen in der Vertriebsorganisation. Die herrschende Meinung in der Vertriebs- und Geschäftsleitung ist, dass *„ohne weitere Verkäufer kein neues Wachstum erzielt werden kann“* (EnerBV). Der Energiemarkt ist zwar einem sehr starken Wettbewerb ausgesetzt, aber das Produktangebot der Energie GmbH genießt mit dem Ansatz der strukturierten Beschaffung laut Vertriebsleiter noch ein Alleinstellungsmerkmal. Die Energie GmbH befindet sich immer noch in einer Phase, in der die Kunden das Produkt erst verstehen müssen: *„Viele Kunden haben bisher nicht über einen Wechsel der Anbieter nachgedacht. Das müssen sie erst lernen“* (EnerBV). Das geht einher mit einem großen Beratungsbedarf, den die Außendienstmitarbeiter leisten müssen.

Eine der zentralen Herausforderungen der Energie GmbH ist somit die Bestimmung der kurz- und langfristig optimalen Vertriebsgröße. Die Bedeutung des Themas spiegelt sich ebenfalls in der Nutzung von externen Beratern wider. So waren in den letzten Jahren zwei Unternehmensberatungen in der Vertriebsorganisation mit thematisch angrenzenden Themen beauftragt. Die Umsetzung der Ergebnisse ist jedoch bisher noch nicht sehr weit fortgeschritten.

6.3 Beschreibung der Feldarbeit

In einer ersten telefonischen Vorstellungsrunde haben wir die grobe Richtung für die Zusammenarbeit in den nächsten Wochen definiert. Kurze Zeit später folgte der eigentliche Projekt-Kick-off in Form einer Telefonkonferenz. Der Vertriebsleiter der Energie GmbH hatte mir für diesen Termin zuvor erste ausführliche Informationen über das Team „Industrie und

Großgewerbe“ zukommen lassen. Diese nutzten wir als Grundlage für eine erste Analyse und konkretisierten daraufhin die Fragestellungen zum Thema Vertriebsgröße (siehe Tabelle 6-1).

Tabelle 6-1 Ziele der Projektarbeit bei der Energie GmbH

Ziele	Angestrebte Ergebnisse
Evaluation vorhandener Ansätze	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der methodischen Stärken und Schwächen der bisher genutzten quantitativen Methoden ▪ Untersuchung möglicher Weiterentwicklungen
Vertriebsgröße	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchführung einer Zeitbudgetanalyse ▪ Szenarioanalyse zur Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße ▪ Integration der Wachstumsgeschwindigkeit
Wachstumstreiber	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definition möglicher Segmentierungsansätze ▪ Definition von Ober- und Untergrenzen des Zielmarktes ▪ Berechnung der Profitabilität von Kundenbesuchen

Im Kick-off-Gespräch vereinbarten wir, dass die Projektarbeit in den folgenden Wochen in erster Linie in Zusammenarbeit mit zwei Personen aus der Vertriebsorganisation durchgeführt werden sollte. Involviert waren zum einen der Teamleiter der Vertriebsmannschaft „Industrie und Großgewerbe“ und zum anderen ein Projektmanager, zuständig für Produktivitätsmaßnahmen im gesamten Vertrieb der Energie GmbH. Die Datensammlung für die Projektarbeit erfolgte jeweils in Absprache mit diesen beiden Personen. Der Vertriebsleiter war dagegen nur bei den Workshops und Präsentationen anwesend.

Die erste Phase der Zusammenarbeit diente dazu, die benötigten Daten zusammenzustellen und geeignete Methoden für die Bestimmung der Vertriebsgröße zu evaluieren. Einen Großteil der Datenerhebung konnten wir bereits vor dem ersten persönlichen Treffen abschließen. Das erste Treffen haben wir somit nutzen können, um in einem Methodenworkshop mögliche Anwendungsfelder zu diskutieren.

In der zweiten Phase haben wir die Datenerhebung und -aufbereitung abgeschlossen. Dazu gehörte auch eine Umfrage unter den Gebietsleitern. Ziel war es, den Zeitaufwand der Außendienstmitarbeiter zu bestimmen und als Inputvariable im Modell zu berücksichtigen. Während der Teamleiter im gesamten Projekt dafür zuständig war, die Daten zu liefern und

inhaltliche Fragen zu beantworten, hat sich der zuständige Projektleiter methodisch mit mir ausgetauscht. Er war auch bisher verantwortlich dafür, die genutzten quantitativen Methoden zu konzipieren und in Excel auszuarbeiten.

In der letzten Phase der Zusammenarbeit standen die Weiterentwicklung der Modelle und die Auswertung der Daten im Vordergrund. So hatte ich in dieser Zeit insbesondere Kontakt mit dem Projektmanager der Energie GmbH. Der Austausch bestand darin, die verwendeten quantitativen Ansätze zu erklären und gemeinsam an der Weiterentwicklung zu arbeiten. Die Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse habe ich dann eigenständig durchgeführt und nur noch vereinzelt Rückfragen mit den beteiligten Personen der Energie GmbH geklärt. An der Abschlusspräsentation und der finalen Diskussion der Ergebnisse war auch der Vertriebsleiter beteiligt.

6.4 Beobachtungen des Vertriebsmanagements

Die Zusammenarbeit mit der Energie GmbH war deutlich kürzer als mit den anderen beiden Vertriebsorganisationen. Zudem stand die Vertriebsgröße im Fokus der Untersuchung. Ich werde in den folgenden Abschnitten dementsprechend nur eingeschränkt über die Themen Gebietsplanung und Besuchssteuerung berichten und den Fokus auf die Methoden und Prozesse im Bereich Vertriebsgröße und die Nutzung von quantitativen Methoden legen.

6.4.1 Gebietsplanung

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Die Energie GmbH verfügt über detaillierte Potentialdaten und eine umfangreiche Zielkundenliste. Die Daten von potentiellen Kunden aus dem Bereich „Industrie und Großgewerbe“ hat das Team über einen Drittanbieter erworben. Laut Aussage des

Teamleiters hat der externe Anbieter als Ausgangspunkt die aktuelle Kundenliste verwendet und mit zusätzlichen Informationen (Anzahl Mitarbeiter, Umsatz, Branche etc.) angereichert. Diese Datensätze haben sie als Analysegrundlage genutzt und mit Adresdatenbanken abgeglichen. Als Ergebnis haben sie eine Zielkundenliste übergeben, in der potentielle Kunden inklusive Kaufwahrscheinlichkeiten nach zweistelligem SIC-Code und auf fünfstelliger PLZ-Ebene angegeben waren.

Verantwortlich für die Nutzung der Potentialdaten ist der Teamleiter der Energie GmbH. Nach seiner Aussage nutzt er diese Daten derzeit noch nicht umfassend. Er stellt sie lediglich den Außendienstmitarbeitern als Informationsquelle zur Verfügung. Darüber hinaus ist jeder Außendienstmitarbeiter angehalten, auf Kundenebene Potentialschätzungen abzugeben. Laut Vertriebsleiter sollen der jährliche Energieverbrauch und bestehende Verträge mit Wettbewerbern in den Schätzungen berücksichtigt werden.

Wie die Ausführungen des Teamleiters in den Workshops verdeutlicht haben, führt die Energie GmbH darüber hinaus nur eine Segmentierung der Kunden nach Größe durch. Die Idee dahinter ist, dass man bei größeren Kunden erfahrungsgemäß einen höheren absoluten Deckungsbeitrag erzielt und dass die Außendienstmitarbeiter diesen Kunden auch mehr Aufmerksamkeit schenken sollen. Eine weitergehende Mikrosegmentierung hat der Teamleiter bisher nicht eingeführt. Diese würde die Kunden nach psychologischen Merkmalen oder anderen Unterscheidungsmerkmalen segmentieren, die auf die Attraktivität des Kunden schließen lassen.

In den Gesprächen und Workshops haben der Vertriebsleiter und der Teamleiter erklärt, dass ihr Ziel sei, ausgeglichene Gebiete zu schaffen. Als Kennzahl dient hierfür unter anderem die Anzahl der Unternehmen in den jeweiligen Vertriebsgebieten. Darüber hinaus betonte der Teamleiter mehrmals, dass nicht unbedingt die Anzahl der potentiellen Kunden im Vertriebsgebiet entscheidend sei, sondern dass die Außendienstmitarbeiter eher eine ausgeglichene

Anzahl an Leads (gleicher Qualität) einfordern. Diese generiert die Energie GmbH über verschiedene Quellen. Neben der Eigenakquisition gehören dazu insbesondere Verbände und zunehmend Call-Center.

In den Gesprächen zum Thema Vertriebsgebiete ließ der Teamleiter durchblicken, dass die Außendienstmitarbeiter sehr sensibel auf die Neuaufteilung der Gebiete reagieren: *„Immer neue Gebietsaufteilung führt zu starken Gegenreaktionen in der Vertriebsmannschaft. Die Außendienstmitarbeiter sehen ihr Gehalt gefährdet“* (EnerT). Der Eintritt in den neuen Markt für strukturierte Energiebeschaffung und das starke Wachstum dieses Segments haben dazu geführt, dass die Vertriebsleitung die Gebiete in den letzten Jahren mehrmals umgestalten musste. Ferner konnte die Vertriebsmannschaft zum Zeitpunkt der Zusammenarbeit einige der Vertriebsgebiete gar nicht betreuen, da nicht genügend Kapazitäten vorhanden waren.

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Mein Eindruck war, dass die Energie GmbH und das Team „Industrie und Großgewerbe“ zwar über eine sehr gute Datenbasis verfügten, diese aber bisher nur sehr eingeschränkt genutzt haben. Die Energie GmbH befand sich zum Zeitpunkt der Zusammenarbeit noch in einer sehr günstigen Marktsituation. Einen Großteil der potentiellen Kunden hatte die Vertriebsmannschaft noch nie besucht. Ziel war es, den Markt möglichst schnell zu bearbeiten. Effizienzmaßnahmen schienen noch nicht im Fokus des Teamleiters zu stehen. Beim Vertriebsleiter dagegen hatte ich den Eindruck, dass er schon einen Schritt weiter dachte. Bei der Diskussion über Potentiale wiederholte er mehrmals, dass wir Überlegungen zur „Wachstumsphase II“ (Wettbewerb im Markt steigt an, kein Alleinstellungsmerkmal mehr) in der Projektarbeit berücksichtigen müssten.

Der Teamleiter zeigte meiner Meinung nach besonderes Interesse für die Ideen neuer, erweiterter Segmentierungsansätze. Es war für mich überraschend, dass der Vertriebsleiter

und der Teamleiter bis dahin trotz der sehr guten Datenlage keine weitergehenden Segmentierungsansätze in Betracht gezogen hatten. Im Workshop schienen die Beteiligten dieses Thema erstmals konkret anzugehen.

Insgesamt hatte es für mich den Anschein, dass der Teamleiter die Potentialdaten zwar sehr gut kannte, aber sich sehr unsicher war, welche Analysen damit möglich waren. Aussagen wie „*Es zählen nicht immer nur die Zahlen, da ist noch sehr viel mehr*“ (EnerT) haben bei mir zudem den Eindruck hinterlassen, dass die erfahrungsbasierte Entscheidungsfindung („Bauchgefühl“) im Vertriebsmanagement für den Teamleiter Priorität hatte.

Das Thema Gebietsmanagement stand wie vereinbart nicht im Fokus der Zusammenarbeit. Während der Gespräche haben wir jedoch auch diesen Entscheidungsbereich angesprochen. Dabei habe ich wahrgenommen, dass der Teamleiter hier zurückhaltender war als bei den Themen Vertriebsgröße und Besuchssteuerung. Auf mich wirkte es so, als ob das Thema der Neugestaltung der Gebiete emotional belastet war.

6.4.2 Besuchsplanung

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

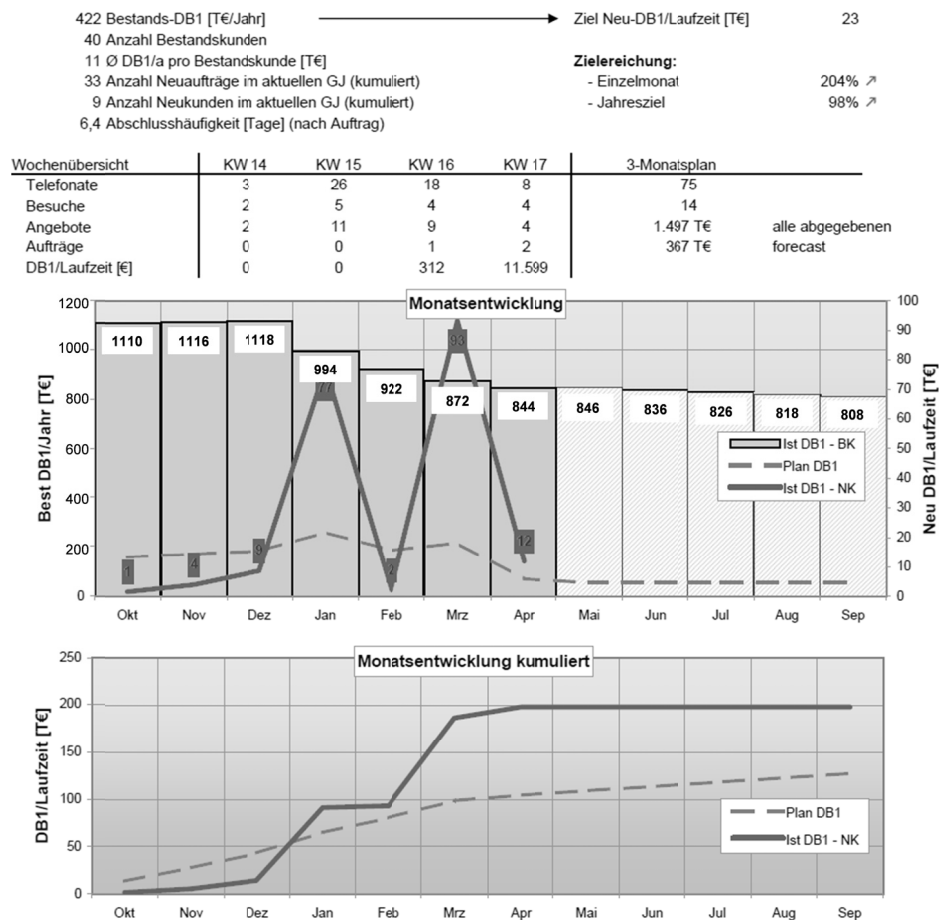
Die Energie GmbH dokumentiert die Aktivitäten der Außendienstmitarbeiter sehr genau. Das Team „Industrie und Großgewerbe“ unterscheidet vier Arten von Kundenkontakt: Telefonate, Besuche, Angebote und Aufträge. Die Außendienstmitarbeiter vermerken jeden Kundenkontakt sehr detailliert im Vertriebssteuerungssystem. Dazu zählen neben der Zeit und den Adressdaten auch der Zweck der Ansprache, die Tätigkeit, der Name und die Position der Teilnehmer, die mögliche Auftragsgröße und eine vom Außendienstmitarbeiter geschätzte Auftragswahrscheinlichkeit. Des Weiteren sollen die Außendienstmitarbeiter für jeglichen Kundenkontakt zusätzliche Informationen über den Kunden im Freitextformat angeben. Tabelle 6-2 gibt einen Einblick in die Ausgestaltung dieser Zusatzinformationen, welche die

Außendienstmitarbeiter in das System einspielen. Ziel dieser Vermerke ist es, dass alle Beteiligten über den aktuellen Status und mögliche kundenindividuelle Aspekte, die für einen Abschluss entscheidend sein können, informiert sind.

Tabelle 6-2 Detailangaben zu Kundenkontakten bei der Energie GmbH

Kontaktart	Individueller Vermerk
Telefonat	„Herr Klammert fand bisher kein offenes Ohr in der Geschäftsleitung. Nächster Kontakt im November 2009 geplant. Dranbleiben!“
Telefonat	„Frau Franz sehr unfreundlich und genervt. Haben sich bis Ende 2012 gebunden.“
Telefonat	„Achtung: Bei Kunde läuft Vertrag vom Fremdversorger aus.“
Besuch	„Sehr gutes Gespräch. Herr Meyer ist am Produkt interessiert. Er wird das Thema in den nächsten 2 Wochen mit seinen Vorgesetzten besprechen.“
Besuch	„ca. 200.000 Strom, RWE, 3 Mon. Kündigungsfrist, zahlt mom. ca. 14,xx Cent! Termin mit Spar GmbH nächste Woche bezüglich Festpreis - interessiert sich aber mehr für strukt. Beschaffung! Wir hatten schon Kontakt mit Herrn Immerling. Fordert Lastgang an! Empfehlung: SM-Kunststoffverarbeitung“

Während die individuellen Vermerke insbesondere für den kundenspezifischen Informationsaustausch interessant sind, kann der Teamleiter die allgemeinen Angaben wie Anzahl der Kontakte, Neukunden etc. für eine aggregierte Analyse der Außendiensttätigkeit nutzen. Der Zugriff auf die Kundeninformationen ist im System jederzeit für die Vertriebsleitung und die Außendienstmitarbeiter möglich. Darüber hinaus bekommt der Teamleiter monatlich vom Controlling eine grafisch aufbereitete Übersicht der wichtigsten Kennzahlen für die einzelnen Außendienstmitarbeiter (siehe Abbildung 6-2). Das ist auch das zentrale Dokument für die monatlichen Feedbackgespräche zwischen dem Teamleiter bzw. dem Gebietsleiter und den Außendienstmitarbeitern. Laut Teamleiter liegt der Fokus in den Gesprächen auf den Margen. Die Anzahl der Telefonate und Besuche weist der Monatsreport zwar aus, faktisch spielen sie in den Besprechungen aber keine Rolle. Den Grund sieht der Teamleiter in der geringen Bedeutung der Besuchsfrequenz für den Verkaufserfolg: *„Nicht die Anzahl, sondern die Qualität der Kontakte ist von Bedeutung“* (EnerT). Kennzahlen zur Messung der Qualität von Kundengesprächen existieren bei der Energie GmbH derzeit nicht.

Abbildung 6-2 Typischer Monatsreport der Energie GmbH

Die Aussagen in den Workshops haben deutlich gemacht, dass sich der Prozess der Besuchsplanung in den letzten Jahren bei der Energie GmbH stark verändert hat. Laut Vertriebsleiter waren die Außendienstmitarbeiter der Energie GmbH lange Zeit als „freischaffende Künstler“ (EnerBV) unterwegs. Heute gibt es deutlich mehr Vorgaben für die Außendienstmitarbeiter. Die Energie GmbH stellt mehr unterstützende Kundeninformationen zur Verfügung. Die Eigenakquisition von Kundenterminen ist in den letzten Jahren zurückgegangen. Die Terminvereinbarung wird zunehmend von externen Telefonagenturen übernommen. Der Vertriebsleiter ist sich allerdings nicht sicher, ob die externen Dienstleister die gesamte Terminvereinbarung übernehmen sollten. Seiner Meinung nach ist es zwar der effizientere Weg, um an Kundentermine zu gelangen, er bezweifelt jedoch, dass dieser Weg zu den qualitativ besten Kontakten führt und somit deckungsbeitragsoptimal ist.

Als Folge der zurückgehenden Eigenakquisition gibt die Energie GmbH die Tourenplanung für die Außendienstmitarbeiter heute zum Teil vor. Der Teamleiter merkte in den Workshops allerdings an, dass dieser Veränderungsprozess von der Vertriebsmannschaft nicht nur positiv aufgenommen wird: *„Wir können den Außendienstmitarbeitern auch nicht ganz genau vorgeben, welchen Kunden sie jetzt besuchen sollen. Die würden sich dann zu sehr in ihrer Freiheit eingeschränkt fühlen“* (EnerT).

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Ich habe in den Gesprächen den Eindruck gehabt, dass dem Teamleiter der Begriff Steuerung als Teil seines Aufgabenspektrums nicht gefällt. Er sieht seine Rolle eher darin, seine Mitarbeiter zu schulen und zu motivieren als sie zu steuern. Einen Großteil seiner Arbeitszeit verbringt er nach eigener Aussage damit, die Außendienstmitarbeiter bei Kundenbesuchen zu begleiten. Die Bedeutung, die der Teamleiter den Verkaufsschulungen beimisst, erklärt womöglich auch die eingeschränkte Nutzung der Aktivitätsdaten.

Die Datengrundlage im Vertriebsmanagement habe ich als sehr vielversprechend für die Vorbereitung einer effizienteren Besuchsplanung wahrgenommen. Auch über die Ziele der Zusammenarbeit hinaus sind meiner Meinung nach effizienzoptimierende Ansätze, die zum Beispiel die Auftragswahrscheinlichkeit berücksichtigen, sehr Erfolg versprechend. Beeindruckt hat mich die Konsequenz, mit der die Daten eingefordert und von den Außendienstmitarbeitern in das Vertriebssteuerungssystem eingepflegt werden. Ich habe in den Gesprächen den Eindruck gewonnen, dass die Energie GmbH schon sehr fortschrittlich bei der Sammlung von Aktivitätsdaten vorgeht. Es herrscht auch ein Bewusstsein für den Wert von quantitativen Analysen. Die Verbindung der vorhandenen Daten mit einer analysegetriebenen Vertriebssteuerung ist aber noch nicht vorhanden.

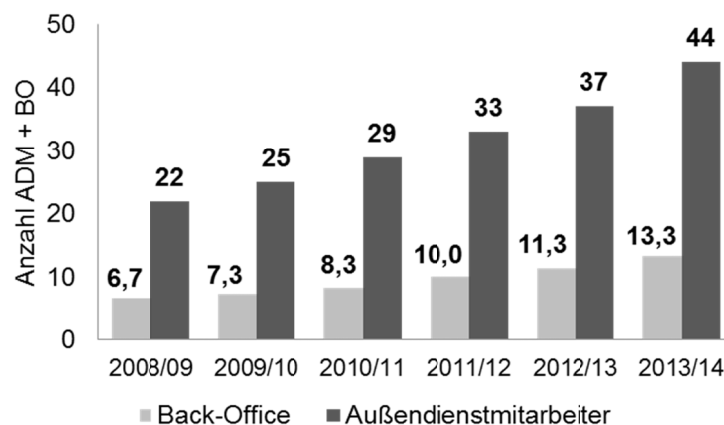
Obwohl der Teamleiter in den Workshops die Qualität der Kundenbesuche deutlich über die Quantität gestellt hat, hatte ich den Eindruck, dass das Qualitätsargument teilweise vorgeschoben ist. Die Anmerkungen des Projektmanagers über fehlende Qualitätskennzahlen und Messansätze haben mich in der Beobachtung bestärkt. Meine Wahrnehmung in den Gesprächen war, dass die Besuchsfrequenz zumindest bei der Neukundenakquisition eine wichtige Rolle spielt. So hat der Vertriebsleiter mehrmals betont, dass in der aktuellen Phase die Besuche noch darauf abzielen, Barrieren bei den Kunden abzubauen. Auch meine Analyse der Aktivitätsdaten legt den Schluss nahe, dass die Abschlussquote bei Zweit- oder Drittbesuchen höher ist.

Insgesamt war mein Eindruck in den Gesprächen, dass die Kontrolle der Vertriebsmannschaft vorrangig ergebnisorientiert erfolgt. Während die Marge als Zielgröße im Fokus der Außendienstmitarbeiterkontrolle steht, findet die Verhaltenskontrolle nur in Hinsicht auf die Verkaufssituation statt (z.B. in Form von begleiteten Kundenbesuchen). Einer übergeordneten Verhaltenskontrolle unter Berücksichtigung von Aktivitätsdaten misst der Teamleiter dagegen keine Bedeutung bei.

6.4.3 Vertriebsgröße

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Das Team „Industrie und Großgewerbe“ bildet innerhalb der Vertriebsorganisation der Energie GmbH die größte Gruppe mit insgesamt ca. 45 Mitarbeitern. Abbildung 6-3 zeigt die Entwicklung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter (ADM) und Innendienstmitarbeiter (BO) in den letzten drei Jahren. Zudem ist die geplante Vertriebsgröße für die folgenden drei Jahre angegeben.

Abbildung 6-3 Entwicklung der Vertriebsgröße (Energie GmbH)

Die Zahlen sind das Ergebnis von Studien, die zwei unabhängig voneinander arbeitende Unternehmensberatungen entwickelt haben. Während der Workshops haben der Vertriebsleiter und der Projektmanager beide Studien ausführlich vorgestellt. Die unterschiedlichen Ansätze und die diskutierten Kritikpunkte listet Tabelle 6-3 auf. Der Vertriebsleiter hat schon während der Vorstellung eingeräumt, dass er den beiden Ansätzen nur bedingt traut. Neben methodischen Problemen sieht er insbesondere die Entstehung der Vertriebsgröße kritisch und erwähnt Auseinandersetzungen über die Kompetenzverteilung: „Die Bestimmung der Vertriebsgröße war stark beeinflusst durch emotionale Komponenten“ (EnerBV).

Tabelle 6-3 Übersicht der verwendeten Ansätze zur Bestimmung der Vertriebsgröße

Studie	Ansatz	Diskutierte Kritikpunkte
Unternehmensberatung A	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benchmarks zur Bestimmung der Vertriebsgröße ▪ Ausarbeitung der Analyse mit drei Teamleitern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten und Marktpotentiale werden nicht direkt berücksichtigt. ▪ Benchmarks sind fraglich, da das Marktumfeld sehr speziell ist. ▪ Vertriebsgröße ist nur ein Nebenprodukt der Analysen. Im Fokus stand die Integration von Tochterunternehmen.
Unternehmensberatung B	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ermittlung von Effizienzpotentialen und Wachstumsmöglichkeiten auf Basis von Erfahrungswerten ▪ Annahme eines maximalen organischen Wachstums von 14% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es fand nur eine sehr grobe Aufarbeitung des Potentials und der benötigten Besuche statt. ▪ Es wurde keine Zeitbudgetanalyse der Außendienstmitarbeiter berücksichtigt. ▪ Im Fokus stand die gesamte Vertriebsorganisation. Wir konzentrieren uns nur auf das Team „Industrie und Großgewerbe“.

Während der Vertriebsleiter jedoch nicht den Bedarf an zusätzlichen Außendienstmitarbeitern infrage stellt, sieht der Teamleiter die Prognose der Vertriebsgröße eher kritisch. In den Workshops ließ der Teamleiter durchblicken, dass er mit der derzeitigen Vertriebsgröße zufrieden ist. Er sieht Bedarf an zusätzlichen Stellen nur dann gegeben, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern. Hier bezieht er sich insbesondere auf die Ober- und Untergrenzen der Zielgruppendefinition. Seine Anmerkungen machen deutlich, dass er mit dem Wachstum der Vertriebsmannschaft auch sehr viel neue Unruhe verbindet.

In den Gesprächen haben der Vertriebsleiter und der Projektleiter wiederholt deutlich gemacht, dass man bei der Entscheidung über die Vertriebsgröße langfristige Überlegungen berücksichtigen müsse: *„Wachstumsentscheidungen im Personal werden bei der Energie GmbH als Investition gesehen!“* (EnerBV). Durch die für den Vertrieb geringe Fluktuation spielen Folgekosten im Bereich Personal eine große Rolle. Die Energie GmbH rechnet damit, dass die Außendienstmitarbeiter im Durchschnitt 20 Jahre im Unternehmen bleiben.

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Speziell beim Vertriebsleiter habe ich den Wunsch nach quantitativer Untermauerung der optimalen Vertriebsgröße bemerkt. Ich hatte das Gefühl, dass die Entscheidung über die Vertriebsgröße nicht allein vom Bauchgefühl bestimmt wird. Gerade um unternehmenspolitischen Einflüssen entgegenzuwirken und Mitarbeiterzahlen nach oben hin durchzusetzen, sind quantitative Analysen ein wichtiges Instrument für ihn.

Der Teamleiter dagegen hat im Laufe der Zusammenarbeit immer mehr den Eindruck bei mir hinterlassen, dass er nur ein geringes Interesse an den Analysen zur Vertriebsgröße hat, insbesondere wenn diese eine Veränderung der aktuellen Vertriebsgröße mit sich bringen. Meine Annahme, dass er als Verantwortlicher für den Bereich Interesse an einer größeren Vertriebsmannschaft haben sollte, hat sich so nicht bestätigt. Er hat in den Workshops und

Telefonaten mehrmals durchblicken lassen, dass er die derzeitige Größe für angemessen hält. Mögliche Gründe hierfür könnten sein, dass eine größere Vertriebsmannschaft mit zusätzlicher Arbeitsbelastung für den Teamleiter und einer verstärkten Unruhe unter den aktuellen Außendienstmitarbeitern einhergeht. Letztere wären von den stetig angepassten Vertriebsgebieten und veränderten Potentialaussichten am meisten betroffen.

Das Thema Wachstumsbegrenzung war in der Zusammenarbeit mit der Energie GmbH für mich präsenter als in den anderen Fallstudien. Dabei handelte es sich um interne und externe Wachstumsbegrenzungen. Erstere haben sich in dem von mir wahrgenommenen Widerstand des Teamleiters sowie den organisatorischen Hürden (Durchführung von Trainings, gleichzeitige Einarbeitung, neue Gebietsplanung etc.) gezeigt. Die größte externe Wachstums-herausforderung scheint die Verfügbarkeit von geeigneten Außendienstmitarbeitern zu sein. Diese Wahrnehmung bestätigte auch der Vertriebsleiter: „*Wir finden momentan einfach nicht die richtigen Leute und können dementsprechend nicht schnell genug die Wachstumsziele umsetzen*“ (EnerT). Ich empfinde dies als eine typische Situation in Zeiten, in denen die Wirtschaft insgesamt stark wächst.

6.4.4 Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Im Rahmen des Methodenworkshops haben der Vertriebsleiter und der Projektmanager die quantitativen Ansätze vorgestellt, die sie zur Berechnung der Vertriebsgröße verwendet haben. Darüber hinaus nutzt die Vertriebsleitung quantitative Methoden für die Potentialanalyse und die Aufstellung von Zielvereinbarungen. Die Auswertung der Prozess- und Kundeninformationen führen sie mithilfe von professionellen Softwarepaketen, aber auch Spreadsheet-Anwendungen durch.

Für die Berechnung der optimalen Vertriebsgröße auf Basis quantitativer Methoden hat der Vertriebsleiter ein Team aus externen Beratern und einem internen Projektmanager zusammengestellt. Mithilfe von Microsoft Excel haben die beteiligten Personen ein Effizienz- und Wachstumsmodell erarbeitet. Zentrale Fragen, die das Modell laut Projektmanager beantwortet, sind:

- 1) Was kann man maximal aus den bestehenden Ressourcen rausholen?
- 2) Welches Personalwachstum ist pro Jahr maximal möglich?

Bei dem verwendeten Ansatz handelt es sich nicht um ein Optimierungsmodell im Sinne des OR. Der Aufbau und die verwendeten Inputparameter sind in Hinsicht auf die Komplexität den OR-Modellen jedoch relativ ähnlich. Im ersten Schritt bestimmt das Modell eine Zielmarke für die Anzahl der Bestands- und Neukunden je Außendienstmitarbeiter. Anschließend nutzt es diesen Wert, um eine differenzierte Personalplanung durchzuführen. Als Inputparameter haben die Entwickler auf Vergangenheitsdaten und Schätzungen zurückgegriffen. Abbildung 6-4 stellt einen Ausschnitt des verwendeten Effizienzmodells der Energie GmbH dar.

Abbildung 6-4 Ausschnitt des Effizienzmodells der Energie GmbH

Anzahl Kunden je AD						
		Einheit	Anzahl pro Jahr	Zeitbedarf je Vorgang	Einheit	Zeitbedarf gesamt
Neukunden						
Kundenkontakte pro Monat	16,0	Anzahl	192,00	0,40	AT	76,8
Vor- und Nachbereitung pro Monat	16,0	Anzahl	192,00	0,10	AT	19,2
					Summe	96
Bestandskunden						
durchschnittl. Vertragslaufzeit	24,0	Monate	0,50	0,50	AT	0,25
Kundenkontakte pro Kunde und Jahr	1,0	Anzahl	1,00	0,25	AT	0,25
Kundenbesuche alle x Monate	12,0	Monate	1,00	0,50	AT	0,5
					Summe	1
Verfügbare AT je KAM	200					
AT für Neukundenaquisition	96					
Verbleibend für KAM	104					
Zeitbedarf je KA	1					
Anzahl Bestandskunden je KA	104,0	(Zielmarke)				

Für die Aufstellung der Zielvereinbarungen nutzt die Energie GmbH ebenfalls ein auf Excel basierendes Rechenmodell. Auch wenn wir im Rahmen der Zusammenarbeit nicht mit dem Modell gearbeitet haben, hat der Vertriebsleiter den grundlegenden Ansatz dargelegt. Die Potentialdaten fließen für jedes Vertriebsgebiet in die Berechnung ein. Zusätzlich berücksichtigen die Berechnungen Faktoren wie Zeit, Menge oder Vertragslaufzeiten. Als Ergebnis legt das Modell Zielgrößen für Bestandskunden und für Neukunden getrennt voneinander fest. Der Vertriebsleiter merkte während der Vorstellung aber an, dass das Modell wichtige Faktoren, wie die Wettbewerbsintensität, nicht berücksichtigt.

Die Potentialdaten, die unter anderem in die Berechnung der Zielvereinbarungen einfließen, bezieht die Energie GmbH über einen Drittanbieter. Laut Projektmanager hat der Anbieter die Vorgehensweise zur Bestimmung der Potentialwerte zwar erläutert, es waren aber keine Mitarbeiter der Energie GmbH an der Ausarbeitung beteiligt.

Für einen Großteil der oben beschriebenen Aktivitäts- und Kundendaten verwendet die Energie GmbH das Softwarepaket „update.seven“. Dabei handelt es sich um eine umfangreiche CRM-Software, die über integrierte Auswertungsfunktionen für Analysen und Berichte von vertriebsbezogenen Informationen verfügt. Laut Aussage des Teamleiters beschränken sich seine Gebietsleiter und er im Tagesgeschäft auf die Monatsberichte des Controllings und fertigen keine weitergehenden Analysen an. Der Grund dafür liegt seiner Meinung nach nicht in mangelnden methodischen Kenntnissen, sondern darin, dass es keinen Bedarf an zusätzlichen Analysen gibt. Die Nutzung von Spreadsheets und anwendungsspezifischer Software scheint den Aussagen der Beteiligten nach in der Vertriebsmannschaft weit verbreitet zu sein. Spezielle Analysen kauft die Energie GmbH entweder extern ein oder führt sie im Rahmen von Projektarbeiten durch.

In den Gesprächen hat der Vertriebsleiter deutlich gemacht, dass quantitative Methoden für ihn zwei Zwecke erfüllen. Zum einen haben sie einen Informationswert für ihn. So erhofft er

sich Antworten auf die Fragen, ob seine Vertriebsmannschaft wirklich zu klein ist und was die Treiber der Vertriebsgröße bei der Energie GmbH sind. Des Weiteren haben die Methoden für ihn einen wichtigen symbolischen Nutzen bei unternehmensinternen Diskussionen über die Verteilung von Ressourcen: „*Wenn da etwas Interessantes für uns bei rumkommt, dann zeige ich das auch*“ (EnerBV).

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt im Projektverlauf ist mir aufgefallen, dass die Energie GmbH quantitative Ansätze im Vertriebsmanagement routiniert einsetzt. In den Gesprächen habe ich zwar gemerkt, dass die Methoden in der täglichen Vertriebsarbeit des Teamleiters bisher noch nicht angekommen sind, aber auf Projektebene lässt die Vertriebsleitung eine Reihe von Entscheidungsproblemen mit quantitativen Analysen untersuchen. Für den Vertriebsleiter scheint es zu seinen Führungsaufgaben zu gehören, regelmäßig nebenher Projekte anzustoßen, die mithilfe effizienzoptimierender Methoden die Entscheidungsfindung in sämtlichen Bereichen des Vertriebsmanagements unterstützen.

Bei den verwendeten quantitativen Methoden handelt es sich nicht um die in der Literatur aufgeführten Optimierungsmodelle. Mein Eindruck war jedoch, dass die verwendeten Methoden im Vergleich zu den anderen Fallstudien schon deutlich fortschrittlicher sind. Der Schritt von den verwendeten Methoden zu Optimierungsmodellen, wie sie die Vertriebsliteratur beschreibt, scheint für mich bezüglich der Komplexität und Verständnisanforderungen nicht sehr groß zu sein. Meine Beobachtung war, dass eher die Dynamik des Marktes und die Eigenschaften des Akquisitionsprozesses den Einsatz verhindern.

Insgesamt hatte ich den Eindruck, dass in der Vertriebsorganisation eine große Offenheit gegenüber komplexen quantitativen Ansätzen besteht. Das zeigt sich für mich einerseits in den bisher verwendeten Ansätzen und andererseits in der Offenheit gegenüber den Methoden,

die ich in den Workshops vorgestellt habe. Die Reaktionen der drei zentralen Kontaktpersonen der Energie GmbH auf die vorgestellten Ansätze waren sehr unterschiedlich. Der Projektleiter war der einzige Teilnehmer der Workshops, der einige Nachfragen zu den Annahmen und Variablen stellte. Der Vertriebsleiter und der Teamleiter dagegen zeigten sich eher an den Ergebnissen der Methoden und deren Interpretation interessiert. Alle Teilnehmer legten ein gewisses Vertrauen in quantitative Ansätze an den Tag. Wie die Berechnung der Kaufwahrscheinlichkeiten in der Potentialanalyse und die Verwendung des Effizienzmodells gezeigt haben, sind sie zudem auch zugänglich für subjektive Datenerhebungsverfahren.

6.5 Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit

Der Fokus der Zusammenarbeit lag auf der Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße. Im Folgenden gehe ich auf die Ziele der Projektarbeit ein (siehe Tabelle 6-1) und fasse die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

Evaluation und Weiterentwicklung vorhandener Ansätze

Die Bewertung der vorhandenen Studien zur optimalen Vertriebsgröße hat größtenteils in den Workshops stattgefunden. Tabelle 6-3 hat bereits die wichtigsten Ergebnisse der Diskussion und Kritikpunkte aufgegriffen. Es hat sich gezeigt, dass beide Ansätze noch Schwächen bei den gewählten Inputparametern haben. Das war womöglich auch einer der Gründe, warum die Energie GmbH die Ergebnisse der Studien bis zum Zeitpunkt der Zusammenarbeit noch nicht implementiert hatte. Die Studie der Unternehmensberatung A setzt ausschließlich auf Vergleichskennzahlen und die Schätzung der Gebietsleiter. Die Studie der Unternehmensberatung B dagegen nutzt einen komplexeren Ansatz, der meiner Einschätzung nach von der Herangehensweise sehr vielversprechend ist.

Abbildung 6-5 zeigt die wichtigsten Weiterentwicklungen während der Projektarbeit. Im Kern haben wir uns an der Studie zum Effizienz- und Wachstumsmodell orientiert und neue Ideen entwickelt, um zwei zentrale Fragestellungen zu integrieren:

- Wie ist der typische Zeitaufwand eines Außendienstmitarbeiters im Team „Industrie und Großgewerbe“ verteilt?
- Wie können wir Marktpotentiale im Modell differenziert berücksichtigen?

Abbildung 6-5 Vergleich der Methoden zur Bestimmung der Vertriebsgröße

	Unternehmens- beratung A	Unternehmens- beratung B	Projektarbeit
Verwendung finanzieller Benchmarks	✓	✗	✗
Untersuchung interner Wachstumsgrenzen	✗	✓	✗
Untersuchung des Effizienzpotentials	✗	✓	(✓)
Detaillierte Aufarbeitung des Potentials und der benötigten Besuche	✗	✗	✓
Detaillierte Zeitbudget- und Aktivitätenanalyse	✗	✗	✓
Fokus auf Team „Industrie und Großgewerbe“	✗	✗	✓

Berechnungsansatz und Bestimmung der Parameter

Aufgrund der besonderen Eigenschaften des Akquisitionsprozesses konnten wir keine Umsatzreaktionsfunktionen einsetzen. In den Workshops und Gesprächen kamen wir zu dem Schluss, dass weniger komplexe Ansätze sehr vielversprechend erscheinen. Der verwendete Berechnungsansatz basiert auf einer Methode zur optimalen Kundenabdeckung und wird ergänzt durch eine detaillierte Zeitbudgetanalyse.

und deren Arbeitszeitverteilung eingeschätzt. Der Fragebogen war nach den folgenden vier Hauptfragen gegliedert, die jeweils einige Unterfragen umfassten:

- Wie viele Tage stehen für die Vertriebsarbeit zur Verfügung?
- Wie sieht die typische Woche eines Außendienstmitarbeiters aus?
- Was ist der typische Zeitaufwand für einen Kundenbesuch?
- Wie läuft ein typischer Bürotag eines Außendienstmitarbeiters ab?

Die Daten haben wir anschließend aggregiert. Die Unterscheidung in schwache, durchschnittliche und sehr gute Außendienstmitarbeiter haben wir genutzt, um Effizienzpotentiale zu bestimmen. Die Umfrage ergab unter anderem, dass die Außendienstmitarbeiter im Team „Industrie und Großgewerbe“ im Durchschnitt 191 Tage im Jahr für Vertriebsarbeit zur Verfügung haben. Davon werden derzeit 2/3 der Tage für Kundenbesuche genutzt. Die Ergebnisse der Kurzstudie haben wir als Inputparameter bei der Berechnung der Vertriebsgröße berücksichtigt.

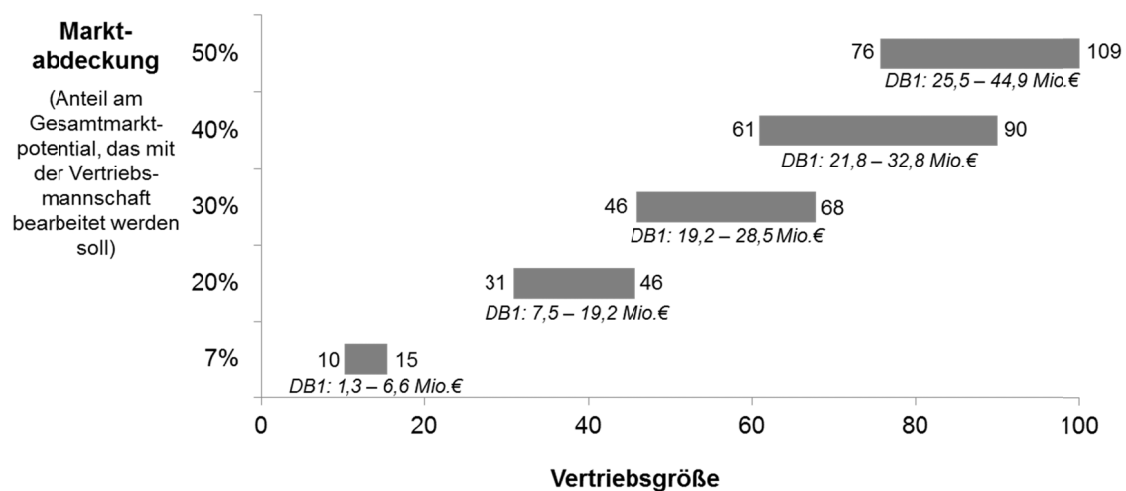
Vertriebsgröße

Die Ergebnisse für die optimale Vertriebsgröße haben wir als Bandbreiten in Abhängigkeit von der möglichen Marktabdeckung berechnet. Die Marktabdeckung schwankt je nachdem, welche Kunden die Energie GmbH in ihre Zielgruppendefinition einschließt. Zudem hängt die Vertriebsgröße davon ab, für welchen Anteil der potentiellen Kunden eine strukturierte Beschaffung sinnvoll ist. Die Bandbreiten ergeben sich aus der Szenarioanalyse, die wir mithilfe des oben beschriebenen Berechnungsansatzes durchgeführt haben, um möglichst viele Einflussfaktoren der Vertriebsgröße sowie die Effizienzpotentiale (Steigerung der zu betreuenden Kunden/ADM) zu berücksichtigen. Dafür haben wir in der Szenarioanalyse verschiedene Einflussfaktor-Kombinationen gewählt und hinsichtlich der resultierenden

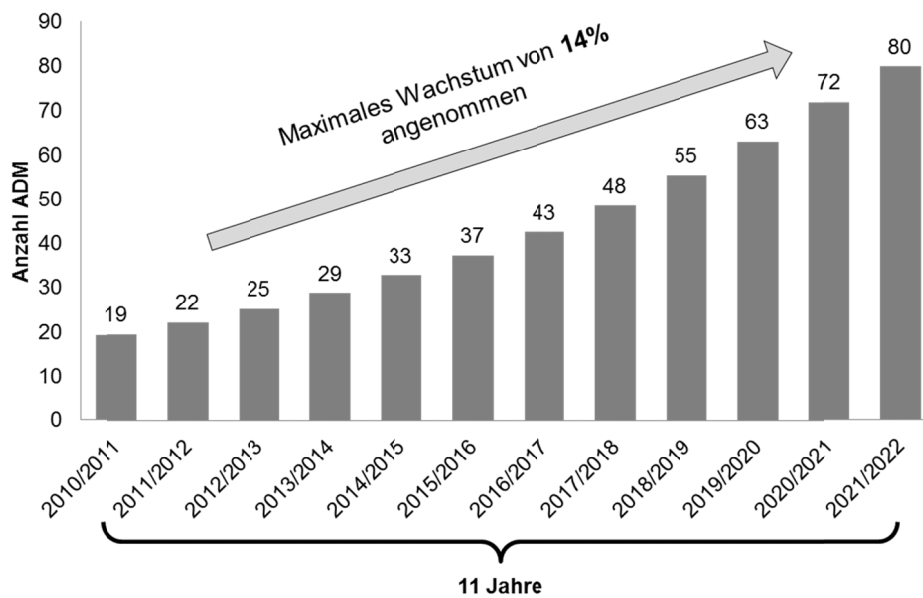
Vertriebsgröße und ihres Gewinnbeitrags ausgewertet. Die Ergebnisse sind in Abbildung 6-7 dargestellt.

Der Vertriebsleiter und der Teamleiter haben in der Abschlusspräsentation mittelfristig eine Marktabdeckung von 40% für realistisch eingeschätzt. Die resultierende Bandbreite für die optimale Vertriebsgröße würde dem Modell zufolge zwischen 61 und 90 Außendienstmitarbeitern liegen. Bei einem durchschnittlichen Effizienzniveau (Betreuungskapazität/ADM) und konservativen Annahmen für die weiteren Inputparameter sind wir somit auf eine Vertriebsgröße von 80 Außendienstmitarbeitern gekommen. Die neue Zielgröße entspricht einem Gewinnbeitragsunterschied zur aktuellen Größe von 4,3 Mio. €. Mit 80 Außendienstmitarbeitern liegt die berechnete Vertriebsgröße deutlich über den bisher prognostizierten Werten.

Abbildung 6-7 Ermittelte Bandbreiten für die Vertriebsgröße



Im letzten Schritt haben wir mögliche Wachstumspfade zur Zielgröße der Vertriebsmannschaft untersucht. Als Ausgangspunkt haben wir das bereits untersuchte maximale organische Wachstum von 14% angenommen. Demnach könnte die berechnete Zielgröße in elf Jahren erreicht werden (Abbildung 6-8). Bei einem Zeithorizont von fünf Jahren wäre dagegen ein Wachstum von jährlich 33% notwendig.

Abbildung 6-8 Wachstumspfad der Vertriebsmannschaft

Zielmarktdefinition

In der Szenarioanalyse hat sich immer wieder gezeigt, dass die Zielmarktdefinition einer der wichtigsten Einflussfaktoren der Vertriebsgröße ist. So entstand im Laufe des Projekts die Idee, auch die Zielmarktdefinition genauer zu untersuchen. Die zentrale Frage war, bis zu welcher Kundengröße Besuche des Außendienstes unter Berücksichtigung der Kosten je Besuch noch zu einem positiven Gewinnbeitrag führen.

Mithilfe einer einfachen Break-even-Analyse haben wir die derzeitigen Untergrenzen des Zielkundensegments untersucht. Berücksichtigt haben wir die Kosten pro Besuch sowie die Anzahl der Besuche bis zum Vertragsabschluss. Da wir nicht auf präzise Werte für die aktuellen Besuchskosten zurückgreifen konnten, haben wir die Berechnungen auf Basis von drei Ansätzen durchgeführt:

- 1) Schätzung der Teamleitung,
- 2) Ergebnisse der Zeitbudgetanalyse und

3) auf Basis der aktuellen Besuchszahlen.

Ziel der verwendeten Break-even-Methode war die Berechnung der Kundengröße in KWh, bei der ein Besuch durch die Außendienstmannschaft noch wirtschaftlich sinnvoll ist. Folgender Berechnungsansatz hat zur Bestimmung der neuen Untergrenzen gedient:

$$(6.1) \text{ Untergrenze (in KWh)} = \frac{\text{Anzahl Besuche für Akquise/Betreuung} * \text{Besuchskosten}}{\text{Deckungsbeitrag je KWh}}$$

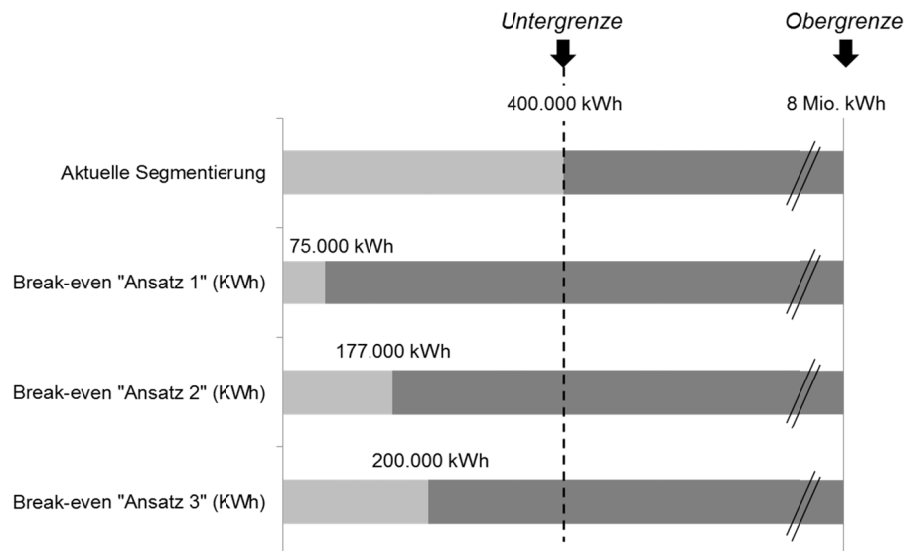
Bei der berechneten Untergrenze handelt es sich um einen ersten Richtwert. Für die finale Definition der neuen Untergrenzen haben wir noch einen zusätzlichen Puffer berücksichtigt. Tabelle 6-4 detailliert die verwendeten Inputdaten aus der Fallstudie mit der Energie GmbH.

Tabelle 6-4 Inputdaten und Besuchskostenkalkulation	
Inputdaten	
DB1/KWh	0,0085
Besuche/Auftrag	7,4
Bestandskundenbesuche/Jahr	1
Durchschnittliche Vertragslaufzeit	2,5
Gesamtbesuche Akquisition + Betreuung	8,9
Besuchskostenkalkulation	
Kosten/Besuch:	
1) Schätzung der Teamleitung	179,00 €
2) Ergebnisse der Zeitbudgetanalyse	422,64 €
3) Basis aktuelle Besuchszahlen	477,77 €
Gesamtkosten Kunde/Laufzeit:	
1) Schätzung der Teamleitung	1.592,97 €
2) Ergebnisse der Zeitbudgetanalyse	3.761,19 €
3) Basis aktuelle Besuchszahlen	4.251,80 €

Die Ergebnisse der neuen Untergrenzen sind in Abbildung 6-9 dargestellt. Sie sollen der Entwicklung einer langfristigen Strategie dienen. Kleinere Kunden sollen erst dann in den Fokus rücken, wenn die oben beschriebene „Wachstumsphase II“ eintritt und die Vertriebsmannschaft ihre angestrebte Größe erreicht hat. Die Analyse untermauert das Ergebnis, dass

eine Vertriebsgröße von deutlich über 44 Außendienstmitarbeitern für die Energie GmbH sinnvoll ist.

Abbildung 6-9 Berechnung neuer Zielgruppen-Untergrenzen



6.6 Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen

Die Fallstudie „Energie GmbH“ ist ein gutes Beispiel dafür, wie quantitative Methoden zur Bestimmung der Vertriebsgröße auf Projektbasis eingesetzt werden können. Die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen hat mir die Möglichkeit geboten, die Verwendung von quantitativen Methoden in einem Entscheidungsbereich intensiv zu untersuchen. Aus der Projektarbeit und den Erfahrungen mit den beteiligten Personen der Energie GmbH stechen folgende Erkenntnisse für die Frage der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden hervor:

- Die Fallstudie hat gezeigt, dass die Projektarbeit eine gute Möglichkeit bietet, quantitative Methoden im Unternehmen zu etablieren. Dies bedeutet nicht, dass zwingend externe Unterstützung notwendig ist. Projektstellen oder unternehmens-

interne Experten können sehr hilfreich bei der Entwicklung und Anwendung von Optimierungsansätzen sein.

- Der Vertriebsleiter spielt auch bei der routinierten Anwendung von quantitativen Methoden auf Projektbasis eine zentrale Rolle. Er ist dafür verantwortlich, die Projekte anzustoßen und die nötigen Ressourcen zur Verfügung zu stellen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es nicht notwendig, dass er an jedem Entwicklungsschritt beteiligt ist. Ein Verständnis der Methoden und der Herangehensweise kann für den Erfolg des Projekts jedoch entscheidend sein.
- Es hat sich gezeigt, dass die Nutzung von Optimierungsmodellen aus der Vertriebsliteratur bei der Energie GmbH auf große Skepsis gestoßen ist, obwohl sie bereits relativ komplexe quantitative Methoden routiniert anwendet.

7 ProTech GmbH

Die Zusammenarbeit mit der ProTech GmbH war in der zeitlichen Abfolge die letzte Fallstudie. Den Kontakt zum Unternehmen habe ich schon sehr früh in der empirischen Phase meiner Arbeit gesucht. Der Zeitraum für die Projektfindung zog sich über mehr als ein halbes Jahr hin. Im Kern der Zusammenarbeit mit der ProTech GmbH stand die Optimierung der Vertriebsgebiete. Das Thema Vertriebsgröße sind wir nicht angegangen, und auch Ansätze der Besuchsplanung habe ich im Folgenden nur für ein besseres Verständnis beschrieben. Bei der ProTech GmbH handelt es sich um einen Teilbereich der Technologie AG. Die Zusammenarbeit fand mit der Vertriebsmannschaft der ProTech GmbH statt, die den Bereich Prozesstechnologie verantwortet.

7.1 Wissensstand vor der Zusammenarbeit

Die Technologie AG war mir bereits vor der ersten Kontaktaufnahme bekannt. Allerdings bezieht sich das nur auf die wichtigsten Produktkategorien und die grobe Unternehmensstruktur. Die Technologie AG hat den Ruf, sehr innovative Produkte zu entwickeln, insbesondere Materialien für die Anwendung im Industriebereich. Während der Projektfindungsphase habe ich viele Einblicke in die Vertriebsorganisationen des Gesamtunternehmens erhalten. Die ProTech GmbH und ihr Produktportfolio kannte ich nicht. Über diesen Geschäftsbereich hatte ich bis zum Projektstart außer der offiziellen Homepage keine weitergehenden Informationen.

Meine Erwartungen waren, dass die Technologie AG über alle Bereiche des Vertriebsmanagements hinweg ähnlich fortschrittlich aufgestellt ist wie die Energie GmbH. In den Gesprächen vor der Zusammenarbeit habe ich aber bereits vom organisationsübergreifenden Vertriebseffizienzmanager erfahren, dass sich die verschiedenen Vertriebsorganisationen

innerhalb der Technologie AG stark unterscheiden, was die Nutzung von quantitativen Methoden betrifft. Dementsprechend konnte ich nur schwer einschätzen, wie strukturiert die Vertriebsarbeit bei der ProTech GmbH war. Lediglich die Anmerkungen des Vertriebs-effizienzmanagers vor Beginn der Zusammenarbeit vermittelten mir den Eindruck, dass es sich bei der ProTech GmbH nicht um einen der modernsten Bereiche innerhalb der Technologie AG handelt: *„Ich würde den Vertriebsleiter eher als alteingesessen bezeichnen“* und *„Dort herrscht im Vertriebsmanagement eher das Gießkannenprinzip“* (ProVM).

Vor Projektbeginn wusste ich außer der Überschrift „optimale Gebietsplanung“ wenig über den genauen Inhalt der Zusammenarbeit. Da ich auch keine Informationen über die Datenverfügbarkeit und die Akquisitionsaktivitäten in der Vertriebsorganisation hatte, konnte ich die mögliche Anwendung von effizienzoptimierenden Methoden nicht abschätzen.

7.2 Beschreibung der ProTech GmbH

Die Technologie AG gliedert sich in mehrere Geschäftsbereiche und generiert den Großteil ihres Umsatzes im Business-to-Business Bereich. Bei der ProTech GmbH handelt es sich um ein akquiriertes Unternehmen, welches sich auf die Entwicklung, die Produktion und den Verkauf bestimmter Prozesstechnologien spezialisiert hat. Das Unternehmen unterscheidet zwei Märkte, die es unabhängig voneinander bearbeitet. Es handelt sich zum einen um Produkte für die Pharmaindustrie und zum anderen um Prozesstechnologien für diverse Industriemärkte. Die ProTech GmbH erzielt in Deutschland einen Gesamtumsatz von 15 Mio. Euro bei einem ROI von 20%. Ich habe mit der deutschen Vertriebsorganisation des Bereichs „Prozesstechnologien für diverse Industriemärkte“ zusammengearbeitet.

Das Produktportfolio und die Kundenstruktur der ProTech GmbH

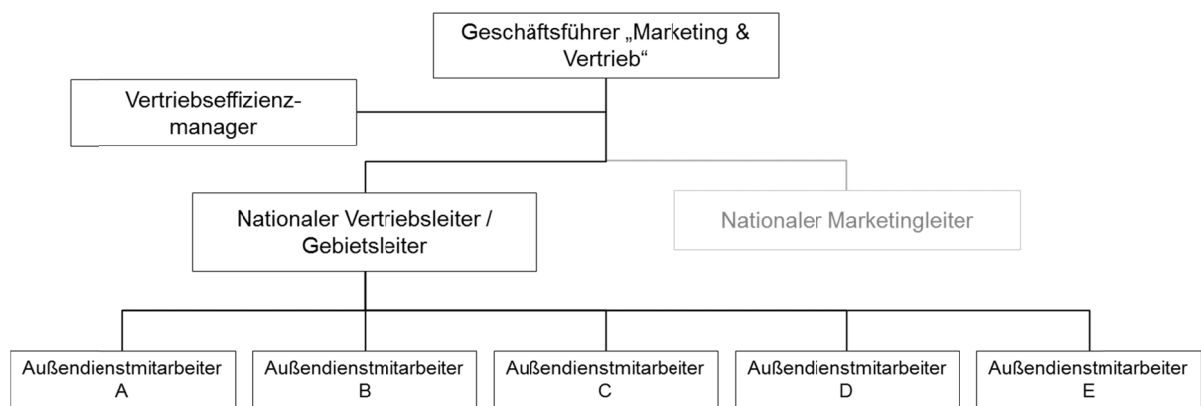
Die ProTech GmbH bietet ein breites Spektrum an Prozesstechnologien. Typische Anwendungsbereiche umfassen die Entfernung von Verschmutzungen, die Separation von Flüssigkeiten sowie die Sterilisation von Gasen. Das Geschäft ist sehr innovationsgetrieben, sodass sich das Produktportfolio regelmäßig erweitert. Auch wenn einige Unternehmen aus der Lebensmittelbranche zu den Kunden der ProTech GmbH gehören, liegt der Schwerpunkt der Anwendung im industriellen Bereich. Das Produktportfolio beschränkt sich nicht auf Anwendungen in einer bestimmten Industrie, sondern umfasst Produkte für eine Vielzahl von Branchen (wie die Elektro-, Chemie- oder Ölindustrie).

Laut Vertriebsleiter sind etwa 90% der Produkte nicht kundenspezifisch. Das bedeutet, dass der Schwerpunkt auf standardisierten Produkten liegt. Nur für Großkunden oder Spezialanwendungen verkauft die ProTech GmbH kundenspezifische Prozesstechnologien.

Ein großer Anteil des Umsatzes im Bereich der relevanten Prozesstechnologien macht die ProTech GmbH über Händler. Diese verkaufen die Produkte insbesondere an Kleinkunden, für die sich die Betreuung durch den Außendienst nicht rechnet. Der Umsatz der Vertriebsmannschaft mit Produkten aus dem Bereich Prozesstechnologien für diverse Industriemärkte lag 2010 bei 5,5 Mio. Euro (ohne Händler).

Die Vertriebsorganisation der ProTech GmbH

Die deutsche Vertriebsorganisation der ProTech GmbH für den Bereich der relevanten Prozesstechnologien umfasst fünf Außendienstmitarbeiter. Die Außendienstmannschaft besucht potentielle Kunden im gesamten Bundesgebiet. Abbildung 7-1 zeigt das Organigramm der Vertriebsorganisation. Sämtliche Vertriebsorganisationen des Gesamtunternehmens Technologie AG folgen einer ähnlichen Struktur.

Abbildung 7-1 Organigramm der Vertriebsorganisation (ProTech GmbH)

Die Technologie AG unterscheidet vier Hierarchiestufen. Der Geschäftsführer fungiert als Leiter Marketing und Vertrieb mit Gewinn+Verlust-Verantwortung in Deutschland. Er ist jedoch nicht zuständig für die Forschung und Entwicklung sowie die Produktion. Der nationale Vertriebsleiter übernimmt in Abstimmung mit dem Geschäftsführer einen Großteil der Organisations- und Allokationsentscheidungen. Die Gebietsleiter wiederum überwachen die Arbeit der Außendienstmitarbeiter. Coaching und Begleitung der Außendienstmitarbeiter sind dabei ihre zentralen Aufgaben. Darüber hinaus führen sie auch Kundenbesuche durch. Aufgrund der Größe der Vertriebsorganisation ist die Position des nationalen Vertriebsleiters und des Gebietsleiters bei der ProTech GmbH zusammengelegt.

Die Organigramme von umsatzstärkeren Geschäftsbereichen der Technologie AG haben zudem Stabsstellen für die Position eines Vertriebseffizienzmanagers. Bei der ProTech GmbH existiert diese Stelle nicht. Auf Projektbasis wird die Position hier von einem organisationsübergreifenden Projektmanager übernommen. Dieser unterstützt die verschiedenen Gesellschaften (wie die ProTech GmbH) bei der Bearbeitung der Themen CRM-Systeme, Vertriebsproduktivität, Vergütungssysteme und Trainingsprogramme.

Aktuelle Situation des Unternehmens und des Marktumfeldes

Die ProTech GmbH befindet sich derzeit in einer starken Wachstumsphase und strebt mittelfristig einen Gesamtumsatz von 30 Mio. Euro an. Laut Geschäftsführer muss dieses Wachstum mit einer stabilen Kostenstruktur einhergehen: *„Ziel ist, dass wir profitabel wachsen“* (ProG). Das Marktumfeld ist laut Vertriebsleiter in den letzten Jahren deutlich dynamischer geworden, sodass sich die Anwendungsbereiche der relevanten Prozesstechnologien immer häufiger ändern. Betont wird auch, dass der Markt insgesamt nicht so stark wächst und ein starker Verdrängungswettbewerb herrscht: *„Wenn wir Marktanteile gewinnen, dann in erster Linie durch Verdrängung“* (ProV).

Auch wenn es keine offiziellen Zahlen gibt, sieht sich die ProTech GmbH im Bereich der relevanten Prozesstechnologien derzeit als drittgrößten Anbieter auf dem Markt. Die beiden Marktführer erwirtschaften laut Vertriebsleiter jeweils ca. 18 Mio. Euro Umsatz im Bereich der relevanten Prozesstechnologien. Einer der Wettbewerber hat sich als Preisbrecher etabliert und profitiert von der Querfinanzierung durch andere Geschäfte. Das zweite Unternehmen wird dagegen als sehr innovativ wahrgenommen und hat eine deutlich stärkere Vertriebsmannschaft. Nach Angaben des Vertriebsleiters orientiert sich die ProTech GmbH eher am letzteren der beiden Unternehmen.

Laut Geschäftsführer ist die Integration des 2005 akquirierten Unternehmens in die Technologie AG noch nicht abgeschlossen. Vier der fünf Außendienstmitarbeiter sowie den Vertriebsleiter hat die Technologie AG bei der Akquisition übernommen. Der Geschäftsführer sieht es als problematisch an, dass die ProTech GmbH derzeit noch sehr unabhängig von den anderen Gesellschaften und Geschäftsbereichen agiert.

Die zentrale Herausforderung für die Vertriebsorganisation sehen der Geschäftsführer und der nationale Vertriebsleiter in der optimalen Gebietsplanung. Es besteht der Verdacht, dass die

Organisation Vertriebsressourcen (in Form von Verkaufszeit) durch die derzeitige Einteilung nicht optimal einsetzt.

7.3 Beschreibung der Feldarbeit

Der erste Kontakt mit der ProTech GmbH entstand durch den organisationsübergreifenden Vertriebseffizienzmanager der Technologie AG. Voraus ging ein mehrmonatiger unregelmäßiger Austausch mit ihm zum Thema Vertriebseffizienz und zum Einsatz von quantitativen Methoden. Im Nachhinein stellten sich diese Vorabinformationen als wertvoll für die Bewertung der Zusammenarbeit mit der ProTech GmbH heraus. Die übergreifenden und vielseitigen Einblicke in die verschiedenen Vertriebsorganisationen ermöglichten mir, meine konkreten Projekterfahrungen mit der ProTech GmbH mit Vertriebsmanagement-Ansätzen aus anderen Teilbereichen der Gesamtorganisation zu vergleichen. Vor diesem Hintergrund war die ProTech GmbH ein sehr interessantes Untersuchungsobjekt, da sie noch sehr unabhängig vom Gesamtunternehmen agiert.

Neben dem Vertriebseffizienzmanager waren in die Zusammenarbeit mit der ProTech GmbH der Vertriebsleiter sowie der Geschäftsführer (Leiter Marketing und Vertrieb) involviert. Letzterer ist Diplom-Kaufmann. Der Vertriebsleiter und der Vertriebseffizienzmanager sind promovierte Naturwissenschaftler. Die Zusammenarbeit zwischen den regelmäßigen Status-Präsentationen erfolgte in erster Linie mit dem Vertriebsleiter. Sämtliche Fragen zu benötigten Daten und zum Vertriebsprozess hat er persönlich beantwortet oder die verantwortlichen Personen kontaktiert. Der Vertriebseffizienzmanager übernahm in den Präsentationen die moderierende Rolle und ermöglichte den Zugang zu organisationsübergreifenden Informationen oder Ressourcen. Der Geschäftsführer war dagegen nur während der Status-Präsentationen anwesend.

Der erste Workshop mit dem Vertriebsleiter und dem Vertriebseffizienzmanager zeichnete sich dadurch aus, dass der Vertriebsleiter seine Organisation und den Akquisitionsprozess der Vertriebsmannschaft umfangreich vorstellte. Dabei haben alle Beteiligten die Datenlage und die aktuelle Situation des Unternehmens intensiv diskutiert. Abschließend haben wir die Ziele der Projektarbeit (siehe Tabelle 7-1) gemeinsam definiert. Neben dem ursprünglich angedachten Themenschwerpunkt der „optimalen Gebietsplanung“ haben wir den Bedarf an zusätzlichen Analysen zur Potentialbestimmung und Zielbranchendefinition aufgedeckt und konkrete nächste Schritte vereinbart.

Tabelle 7-1 Ziele der Projektarbeit bei der ProTech GmbH

Ziele	Angestrebte Ergebnisse
Branchenanalyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der aktuellen Kundenstruktur ▪ Definition der Zielbranchen ▪ Vorbereitung des Kaufs zusätzlicher Kundenadressen
Gebietsplanung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potentialbestimmung für Vertriebsregionen ▪ Überprüfung der aktuellen Gebietsplanung bezüglich Arbeitsbelastung und Potential ▪ Entwicklung alternativer Gebietsstrukturen

Ausgehend von diesen Zielsetzungen haben wir die folgenden Wochen genutzt, um die Analyse der Branchen auf Basis der aktuellen Kundenstruktur voranzutreiben. In einem zweiten Workshop haben wir die Zwischenergebnisse mit allen Beteiligten diskutiert und Zielbranchen identifiziert. Darüber hinaus haben wir das Treffen genutzt, um die bestehende Struktur der Vertriebsgebiete zu untersuchen und mögliche Methoden für die Gebiets-einteilung zu evaluieren.

Die letzte Phase der Zusammenarbeit war von der Berechnung und Definition neuer Alternativen für die aktuelle Gebietsstruktur geprägt. Unter Berücksichtigung der aktuellen Kundenliste und des Reiseaufwands haben wir verschiedene Gebietsaufteilungen ermittelt. Hierfür haben wir auch auf Optimierungsansätze zurückgegriffen (siehe Abschnitt 7.5). Wie in den vorangegangenen Fallstudien haben wir das Projekt mit einer Ergebnispräsentation und

einer umfangreichen Dokumentation abgeschlossen. Darüber hinaus haben wir Arbeitsunterlagen zusammengestellt, die als Grundlage für eine schnelle Umsetzung der diskutierten Ideen dienen sollten.

7.4 Beobachtungen des Vertriebsmanagements

Im Fokus der Beschreibungen steht die ProTech GmbH. Da ich im Laufe der Zusammenarbeit die Möglichkeit hatte, auch Ideen und Vertriebsmanagement-Ansätze aus anderen Geschäftsbereichen kennenzulernen, werde ich diese Erfahrungen in den folgenden Abschnitten einfließen lassen. Ausgangspunkt des Projekts war die Frage nach der optimalen Gebietsplanung. Darüber hinaus haben wir uns mit der Frage der Potentialbestimmung und Zielbranchendefinition als Grundlage der Besuchssteuerung beschäftigt. Das Thema Vertriebsgröße haben wir dagegen nicht weiter vertieft, da der Einfluss des deutschen Managements auf diesen Entscheidungsbereich nur sehr gering ist: *„Wenn wir im Vertrieb jemanden zusätzlich einstellen wollen, dann geht das oft hoch bis zum Europachef“* (ProVM).

7.4.1 Gebietsplanung

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Die ProTech GmbH verfügt laut Vertriebsleiter über keine Zielkundenliste, die aktuelle und potentielle Kunden berücksichtigt. Somit existieren zurzeit auch keine differenzierten Potentialschätzungen auf Kunden- oder Gebietsebene. Lediglich in den Workshops hat der Vertriebsleiter ein maximales Umsatzpotential von 7,5 Mio. Euro angedeutet, das er mit der aktuellen Vertriebsgröße für realistisch hält. Die Äußerungen des Geschäftsführers zeigen, dass auch er die Verantwortung für die Zielkundenliste zu einem großen Teil bei den Außendienstmitarbeitern selbst sieht: *„Als ich eingestiegen bin, habe ich mir auch erst mal die ganzen Kunden aus der Umgebung aus dem Telefonbuch gesucht und mir meine*

Zielkundenliste gebaut. Das will ich auch von unseren Vertrieblern. Das ist ja heute viel einfacher mit Google und so“ (ProG).

Die Außendienstmitarbeiter übermitteln nur die Auftragsdaten. Auf Basis dieser Informationen ist es möglich, eine aktuelle Kundenliste inklusive Rechnungs- und Lieferadresse, Umsatz und zuständigem Außendienstmitarbeiter zusammenzustellen. Der Vertriebsleiter machte jedoch deutlich, dass er selbst nicht mit der Kundenliste arbeitet. Technische Hürden scheinen ihm den Datenzugang zu erschweren, sodass er die Aufgaben an seine Außendienstmitarbeiter delegiert: *„Die Kundenliste und Umsätze können wir Ihnen gerne schicken. Das macht einer meiner Außendienstmitarbeiter. Der ist da sehr fit drin“ (ProV).*

In den Gesprächen machte der Vertriebseffizienzmanager deutlich, dass detaillierte Ansätze zur Potentialbestimmung in anderen Geschäftsbereichen der Technologie AG existieren. Die Geschäftsbereiche für pharmazeutische Produkte nutzen seines Wissens nach Kennzahlen (Umsatz, Stühle im Wartezimmer, Lage, Kunden pro Monat etc.) und auch Zusatzinformationen (Automarke, Darstellung etc.), um Potentiale auf Kundenebene möglichst genau vorherzusagen: *„Hochpreisige Produkte verkaufe ich eher bei einem Zahnarzt, bei dem ein Porsche vor der Tür steht als ein alter Polo“ (ProVM).* Der Vertriebseffizienzmanager merkte jedoch ebenfalls an, dass die systematische Sammlung und Nutzung dieser Daten in erster Linie in Branchen funktioniert, in denen ein regelmäßiger und direkter Kundenkontakt möglich ist. In diesem Zusammenhang schwärmt er insbesondere von der Datenverfügbarkeit im Pharmasektor. In anderen Bereichen der Technologie AG finden Potentialberechnungen dagegen anhand von Mitarbeiterschätzungen oder externen Studien statt, wenn die Datenlage kein anderes Vorgehen zulässt.

Abbildung 7-2 zeigt die aktuelle Außendienststruktur der ProTech GmbH. Den Aussagen des Vertriebsleiters zufolge sind die aktuellen Gebietsgrenzen historisch gewachsen und folgen keinen objektiven Kriterien: *„Die Aufteilung der Vertriebsgebiete ist schon ein bisschen*

willkürlich. Das ist eigentlich schon sehr lange so“ (ProV). In den Arbeitstreffen hat der Vertriebsleiter zwei aktuelle Probleme der Gebietsaufteilung angesprochen, für die er noch Lösungen sucht. Zum einen machen einige der Außendienstmitarbeiter seiner Vermutung nach zu viele Umsätze mit Kunden außerhalb des eigenen Vertriebsgebiets. Und zum anderen wohnt einer der Außendienstmitarbeiter durch einen Umzug 400 km Luftlinie von seinem Vertriebsgebiet entfernt. Hier möchte der Vertriebsleiter mittelfristig Kunden umverteilen, damit die Anfahrtswege kürzer werden.

Abbildung 7-2 Aktuelle Gebietsstruktur der ProTech GmbH



Der Geschäftsführer und der Vertriebsleiter wirkten sehr offen gegenüber einer Neustrukturierung der Vertriebsgebiete. In den Gesprächen haben die beiden betont, dass sie die Kundenbeziehungen der Außendienstmitarbeiter nicht als große Hürde sehen: *„Wir müssen die Übergabe der Kunden vorantreiben. Das sollte kein Problem sein. Da machen wir gemeinsame Besuche, kündigen den Wechsel an, und dann passt das“ (ProG). Es wird vom Vertriebsleiter zwar angemerkt, dass kundenspezifische Übergabeprozesse ausgearbeitet*

werden müssen, aber dass die Außendienstmitarbeiter dies in der Vergangenheit auch erfolgreich durchgeführt haben. Konkrete Vorschläge und Maßnahmen für eine Neustrukturierung hat der Vertriebsleiter jedoch noch nicht ausgearbeitet.

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Ich war sehr überrascht, wie unabhängig die Vertriebsorganisation der ProTech GmbH von der Technologie AG agiert. Ich hatte den Eindruck, dass der Vertriebsleiter seit der Akquisition des Unternehmens nur sehr wenige Methoden aus anderen Unternehmensbereichen übernommen hat. Den Ausführungen des Vertriebseffizienzmanagers nach zu urteilen, liegt dies aber nicht am mangelnden Angebot. Organisationsübergreifende Abteilungen bieten regelmäßig gezielt Schulungen und Projekte an, um den Austausch zu fördern. Mein Eindruck war, dass nicht nur der Vertriebsleiter bisher wenig Interesse für Neuerungen hatte, sondern auch der Geschäftsführer die Übernahme von quantitativen Methoden in der Vertriebsorganisation nur eingeschränkt eingefordert hat. Letzteres finde ich vor dem Hintergrund interessant, dass er bereits in anderen Bereichen der Technologie AG tätig war, bevor er vor drei Jahren bei der ProTech GmbH angefangen hat.

Mögliche Gründe für die schleppende Integration und Anpassung liegen für mich unter anderem in der wirtschaftlichen Situation und Größe der ProTech GmbH. Das Geschäft lief in den Jahren nach der Akquisition stabil und ist in den letzten drei Jahren sogar kontinuierlich gewachsen. Mein Eindruck war, dass wenig Interesse seitens der Vertriebsleitung bestand, etwas zu ändern. Äußerungen zu den Projektideen, wie „*Mit Ihren Ideen rennen Sie bei mir offene Türen ein*“ (ProV), interpretiere ich unterschiedlich. Ich vermute, dass der Vertriebsleiter einen gewissen Druck durch den Vertriebseffizienzmanager und den Geschäftsführer spürte. Auf der anderen Seite schien es mir, dass die Potentialanalysen und die Gebietsplanung methodisch für ihn große Herausforderungen waren und dass er dementsprechend die Unterstützung durch mich gerne angenommen hat.

Auch wenn wir das Thema in den Workshops nicht detailliert diskutiert haben, hatte ich das Gefühl, dass eine Neustrukturierung der Vertriebsgebiete nicht so reibungslos, wie vom Geschäftsführer angedeutet, verlaufen würde. Im Gespräch mit dem Vertriebsleiter habe ich den Eindruck gewonnen, dass eine gewisse Skepsis herrscht und dass er Widerstand von Teilen der Vertriebsmannschaft erwartet.

7.4.2 Besuchsplanung

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Wie der vorangegangene Abschnitt bereits erläutert hat, fordert die ProTech GmbH außer den Aufträgen keine Aktivitätsdaten (wie die Anzahl an Kundenbesuchen, an Telefonaten etc.) von den Außendienstmitarbeitern ein. Letztere tragen lediglich ihre Kundentermine in ihre Kalender ein. Darüber hinaus dokumentieren sie ihre Besuche nicht. Theoretisch haben alle Geschäftsbereiche der Technologie AG Zugang zum Vertriebs- und Kundenmanagementsystem Siebel. Der Vertriebsleiter merkte hierzu jedoch an, dass die Eingabe zu viel Zeit in Anspruch nehmen würde. Demgegenüber machte der Vertriebseffizienzmanager deutlich, dass er die Begründung des Vertriebsleiters nicht für stichhaltig hält, da ein Eintrag seiner Erfahrung nach höchstens zwei bis drei Minuten pro Kunde benötigt.

In einem der Vorgespräche hatte der Vertriebseffizienzmanager angedeutet, dass die Außendienstmitarbeiter in vielen Geschäftsbereichen in der Tendenz eher weniger Daten an das Unternehmen zurückspielen: „*Freiheit und Eigenverantwortung sind gelebte Werte der Technologie AG*“ (ProVM). Allerdings variiert der Grad der Eigenständigkeit zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen und zwischen den Vertriebsleitern innerhalb der Geschäftsbereiche. Auch bei den Vertriebsorganisationen, die Aktivitätsdaten sammeln, unterscheiden sich die Vertriebsleiter in der Nutzung. Den Erfahrungen und Äußerungen des Vertriebseffizienzmanagers nach kann sich die Verwendung von Aktivitätskennzahlen und

die Qualität der Besuchssteuerung positiv auf den Erfolg der Außendienstmitarbeiter auswirken: *„Die guten Vertriebsleiter analysieren und nutzen Aktivitätskennzahlen“* (ProVM).

Laut Vertriebsleiter sind die Außendienstmitarbeiter der ProTech GmbH für die Bearbeitung ihres Gebiets zu einem großen Teil selbst verantwortlich. Die Vertriebsleitung hat bisher keine Vorgaben gemacht, welche Kunden die Außendienstmitarbeiter besuchen sollen. Die Besuchsplanung führt jeder eigenverantwortlich durch. Der Geschäftsführer sieht auch hier die Außendienstmitarbeiter in der Pflicht: *„Ich erwarte, dass die Vertriebler sich Excel-Tabellen bauen und eine Liste darüber führen im Sinne von: Da war ich, da war ich noch nicht“* (ProG).

Der Vertriebseffizienzmanager hat in den Gesprächen betont, dass die Steuerung der Außendienstmitarbeiter innerhalb der Technologie AG variiert. Seiner Meinung nach kann man diese Frage auch nicht pauschal entscheiden. Auf der einen Seite sieht er die Gefahr, dass man bei zu starken Eingriffen in die Planungsprozesse das Wissen der Mitarbeiter und die Kundenbeziehung nicht genügend berücksichtigt. Auf der anderen Seite sieht er aber auch, dass die Außendienstmitarbeiter die Kundenbeziehung häufig als Vorwand angeben und ihre Entscheidungen nicht zwingend optimal für das Unternehmen sind: *„Wenn der Vertriebsmitarbeiter 10 Kunden zur Auswahl hat, dann geht er lieber zu den drei Kunden, die er kennt und wo er weiß, dass er den Umsatz macht. Auch wenn die anderen sieben eventuell mehr Potential haben, ist der Aufwand im Sinne von Art und Anzahl der Gespräche für ihn höher“* (ProVM).

In den Gesprächen und Workshops haben der Geschäftsführer und der Vertriebsleiter betont, dass sie in Zukunft die Steuerung der Vertriebsmitarbeiter verstärken möchten. Sie möchten sämtliche Kleinkunden, die der Außendienst aktuell noch besucht, nach und nach an Händler übertragen: *„Die kleinen Kunden müssen alle weg. Da verbrennen wir Geld“* (ProG). Darüber

hinaus möchte der Vertriebsleiter die Außendienstmitarbeiter zukünftig mittels einer Zielvorgabe für Neukundenakquisitionen motivieren.

Eine Kontrolle der Außendienstmitarbeiter findet laut Vertriebsleiter über die Kalender der Außendienstmitarbeiter statt. Er hat Zugriff auf die Kalendereinträge und kann bei Bedarf eingreifen: *„Besuchsberichte gibt es nicht. Ich schau dann immer in den Lotus Notes-Kalender. Und wenn da nur drei Termine drin sind, dann sage ich schon mal, dass sie mehr machen müssen“* (ProV). Der Vertriebseffizienzmanager wirkte eher skeptisch bei der Einschätzung, ob dieses Vorgehen in der täglichen Praxis auch gelebt wird. Zusätzlich erwähnte der Vertriebsleiter noch die Möglichkeit, die Aktivitäten der Außendienstmitarbeiter über Spesenabrechnungen zu beobachten. Er räumte allerdings selbst ein, dass er dies bisher nicht praktiziert hat.

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

In den Interviews habe ich den Eindruck gewonnen, dass beim Vertriebsleiter das Thema Effizienz der Besuchsplanung bisher nicht im Fokus stand. Ich hatte selten das Gefühl, dass er in der Vergangenheit konkrete Überlegungen angestellt und durchgeführt hat, die seinen Außendienstmitarbeitern mehr Zeit für Kundenbesuche ermöglichen würden. Dies ist bemerkenswert vor dem Hintergrund, dass er auffällig häufig betonte, dass mehr Kundenbesuche in seinem Geschäft auch mehr Umsatz bringen: *„Ich kann 100%ig unterschreiben, dass mehr Besuche bei uns auch mehr Umsatz bedeuten. Da können Sie die Uhr nach stellen“* (ProV).

Der Geschäftsführer dagegen wirkte auf mich deutlich offener gegenüber dem Thema Effizienzmanagement. In seinen Aussagen, zum Beispiel *„Die Leute sollen weniger fahren und mehr beim Kunden sein“* (ProG), schwang häufig die Idee von einer effizienteren Kundenansprache mit. Der Geschäftsführer schien mir davon überzeugt zu sein, dass es

notwendig ist, eine stärkere Besuchssteuerung einzuführen. Die konkreten Vorschläge gingen allerdings nicht über die oben beschriebene Neukundenakquisition und das Kleinkundenmanagement hinaus.

Wie der Vertriebsleiter zu einer stärkeren Vertriebssteuerung steht, konnte ich schwer einschätzen. Bei einigen Äußerungen hatte ich den Eindruck, dass die Außendienstmitarbeiter ihm gegenüber durch ihre lange Zugehörigkeit zur Organisation sehr selbstbewusst auftreten und starken Widerstand ausüben können. Andererseits haben sie auch alle aufwendigen Datenanfragen, die der Vertriebsleiter weitergeleitet hatte, in kurzer Zeit zurückgespielt.

Die Aussagen des Vertriebsleiters über die Kontrollmöglichkeiten der Vertriebsaktivitäten habe ich ähnlich aufgenommen wie der Vertriebseffizienzmanager. Meine Beobachtung war, dass es nur eine Kontrolle auf der Verkaufsebene gibt. Die Begleitung der Außendienstmitarbeiter bei Kundenterminen scheint ein wichtiges Werkzeug des Vertriebsleiters zu sein. Eine Analyse der Aktivitäten über Kennzahlen findet nicht statt, obwohl die Infrastruktur und das Wissen in der Technologie AG vorhanden sind.

7.4.3 Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden

Beobachtungen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder

Wie die vorangegangenen Abschnitte bereits gezeigt haben, nutzt der Vertriebsleiter keine effizienzoptimierenden Methoden. Als Grund gab er nicht nur den Mangel an Daten an, sondern erwähnte mehrfach, dass ihm die methodischen Fähigkeiten fehlen: „*Da muss ich ehrlich sagen, mit der Excel-Tabelle bin ich nicht ganz klargekommen*“ (ProV) und „*Ich sehe da auch sehr großen Nachholbedarf bei mir persönlich*“ (ProV). Das Controlling stellt dem Vertriebsleiter lediglich die Umsatzzahlen für jeden Außendienstmitarbeiter zur Verfügung. Kennzahlen oder weitergehende Analysen bekommt der Vertriebsleiter dagegen derzeit nicht. Über den Hinweis des Vertriebseffizienzmanagers, dass es die Möglichkeit gibt, sich

wöchentlich automatisierte Berichte inklusive standardisierter Analysen der Vertriebsaktivitäten vom Controlling ausstellen zu lassen, wirkte der Vertriebsleiter sehr überrascht: *„Das kann man machen? Wahnsinn, das brauche ich auf jeden Fall“* (ProV).

In den Vertriebsorganisationen der Technologie AG existiert eine breite Palette an effizienzoptimierenden Methoden. Wie sich in den Vorabgesprächen mit dem Vertriebseffizienzmanager angedeutet hat, variiert die Nutzung stark zwischen und auch innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche. Die Vertriebsorganisationen der Technologie AG setzen vorrangig auf Softwareanwendungen, die entscheidungsunterstützende Funktionen zur Ressourcenallokation und Gebietsplanung integriert haben. Bei Großkunden nutzen die Key Accounter zudem *„handgebastelte Excel-Tools“* (ProVM), die zum Beispiel Auskunft über die Profitabilität von Geschäftsabschlüssen geben sollen. Auch diese in Spreadsheet-Software aufgebauten Modelle setzen die entsprechenden Controlling-Abteilungen um und stellen sie für die tägliche Vertriebsarbeit zur Verfügung.

Der Vertriebsleiter sieht den Wert der quantitativen Methoden vorrangig darin, dass sie die Kommunikation mit anderen Funktionen und Hierarchieebenen im Unternehmen unterstützen. Viele Ergebnisse der Modelle waren nicht neu für ihn. Aber die modellgetriebene Herangehensweise sieht er als hilfreich für die Kommunikation mit der Vertriebsmannschaft: *„Das Projekt ist auf jeden Fall hilfreich. Viele der Informationen sind nicht neu, aber es ist gut, sie mal schwarz auf weiß zu haben“* (ProV).

Im Marketing nutzt die Technologie AG komplexe quantitative Methoden. Zu Beginn der Zusammenarbeit hatte ich unter anderem die Möglichkeit, Einblicke in einen Budgetrechner zur Unterstützung von Marketinginvestitionen zu erhalten. Diesen haben die zuständigen Marketingmanager auf Basis von Microsoft Excel eigenständig ausgearbeitet. Der Vertrieb hängt laut Vertriebseffizienzmanager da noch ein wenig hinterher. Die Ressourcenallokation findet teilweise noch auf Basis der Erfahrung des Vertriebsmanagers statt. Zusammenfassend

sieht er noch Potential in den meisten Vertriebsorganisationen: „*Wir gehen auf jeden Fall keinen hochakademischen Weg bei der Ressourcenallokation, aber wir nutzen auch nicht überall das Gießkannenprinzip*“ (ProVM).

Beobachtungen aus der Perspektive des Forschers

Die Vorstellung der effizienzoptimierenden Methoden in den Workshops hat insgesamt sehr großes Interesse bei allen Beteiligten ausgelöst. Ich hatte den Eindruck, dass der Vertriebsleiter und der Geschäftsführer die grafischen Darstellungen der Ergebnisse als sehr hilfreich empfunden haben. Zu den methodischen Ansätzen hinter den Grafiken kamen jedoch nur wenige Rückmeldungen. Lediglich der Vertriebseffizienzmanager zeigte Interesse an der Vorgehensweise und stellte konkrete Nachfragen.

Der Geschäftsführer hat bei mir bezüglich der Nutzung der Methoden einen ähnlichen Eindruck hinterlassen wie der Vertriebsleiter. Auch er misst meinem Empfinden nach der grafischen Ergebnisdarstellung für die Kommunikation mit der Vertriebsmannschaft eine besondere Bedeutung bei und sieht sie als Hilfsmittel, um Ideen schneller durchzusetzen. Kritische Kommentare, wie „*Sie schweben da ja noch in Ihrer Doktorandenwelt und haben noch nie richtig verkauft*“ (ProG), haben mir aber auch das Gefühl gegeben, dass er den Methoden nicht ganz vertraut. Er scheint damit zu hadern, dass die Modelle die Realität nicht ganz abbilden können und wichtige Faktoren nicht berücksichtigen.

Eine eigenständige Ausarbeitung und den Einsatz von quantitativen Methoden sehe ich bei der ProTech GmbH als problematisch an. Jedes persönliche Treffen hat meinen Eindruck untermauert, dass die Stärken der Verantwortlichen nicht in der methodischen und konzeptionellen Ausarbeitung der Modelle liegen. In der Zusammenarbeit mit der ProTech GmbH musste ich im Vergleich zu den anderen Fallstudien sehr viel Zeit in die Aufbereitung

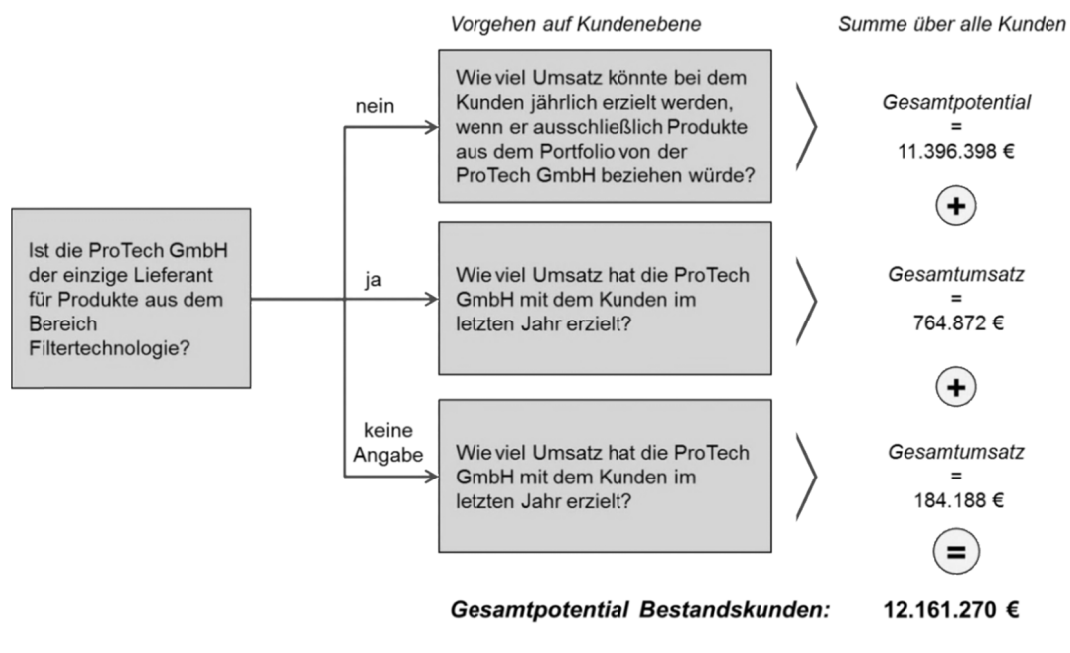
der Unterlagen investieren. Sehr detaillierte und kleinschrittige Erklärungen waren notwendig, damit die ProTech GmbH auch über das Projekt hinaus von den Methoden profitiert.

7.5 Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit

Im Rahmen der Zusammenarbeit mit der ProTech GmbH haben wir uns mit zwei Themenfeldern des Vertriebsmanagements (siehe Tabelle 7-1) auseinandergesetzt. Während die Branchen- und Zielkundenanalyse auf eher einfachen quantitativen Methoden beruhte, konnten wir bei der Gebietsplanung auf Optimierungsmodelle zurückgreifen. Dieser Abschnitt geht im Folgenden auf die Vorgehensweise und die konkreten Ergebnisse der Zusammenarbeit ein.

Zielbranchenanalyse

Im ersten Schritt haben wir die aktuelle Kundenstruktur analysiert, da es hierzu bisher noch keine weitergehenden Informationen bei der ProTech GmbH gab. Die Analysen habe ich gemeinsam mit dem Vertriebsleiter durchgeführt, der alle verfügbaren Kundendaten aus dem Bereich Prozesstechnologie zusammenstellen ließ. Ergänzt haben wir die Umsatzdaten durch eine Befragung der Außendienstmitarbeiter. Ziel dieser Befragung war es, dass die Außendienstmitarbeiter auf Kundenebene mögliche Umsatzpotentiale schätzen sowie die Kunden in unterschiedliche Branchenklassen gemäß WZ 2008-Codes einteilen. Abbildung 7-3 beschreibt die Herangehensweise zur Schätzung des Umsatzpotentials bei Bestandskunden.

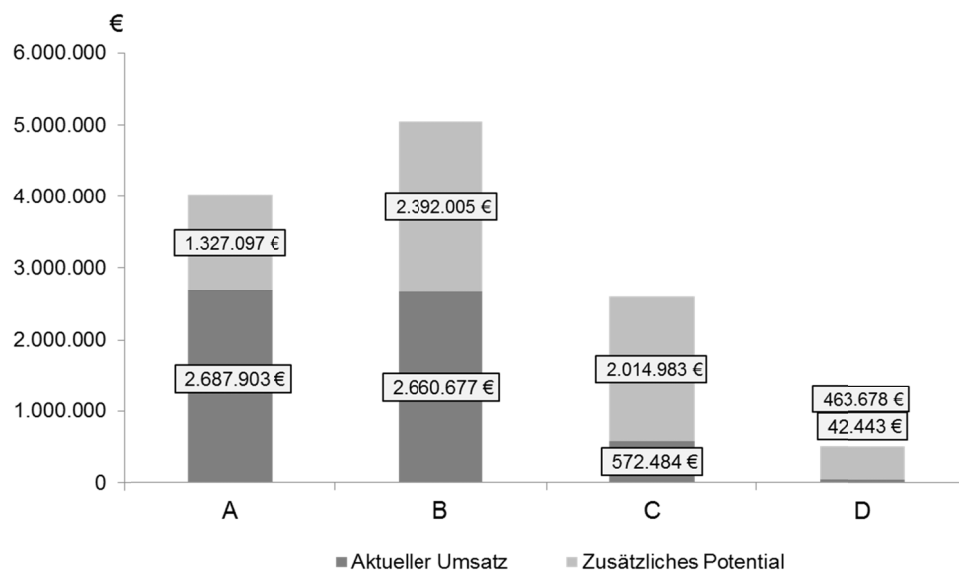
Abbildung 7-3 Schätzung des Umsatzpotentials bei Bestandskunden

Die folgenden Ergebnisse der Analyse habe ich im Rahmen des ersten Workshops mit dem Geschäftsführer, dem Vertriebsleiter und dem Vertriebseffizienzmanager diskutiert und daraus gemeinsam mit allen Beteiligten Implikationen für die Vertriebssteuerung entwickelt:

- Die Kundenliste enthält derzeit 316 Einträge, wobei die ProTech GmbH 45% des Umsatzes mit nur sieben Kunden erzielt. Einen Großteil der Verkaufszeit nutzen die Außendienstmitarbeiter für Kleinkunden, die zusammen für nur 10% des Umsatzes sorgen. Ziel sollte sein, kurz- bis mittelfristig den Großteil der Kleinkunden an Händler abzugeben.
- Die ProTech GmbH hat derzeit einen Anteil von 44% am Beschaffungswert im Bereich der relevanten Prozesstechnologien bei den aktuellen Bestandskunden. Das Gesamtumsatzpotential für Produkte aus dem Portfolio der ProTech GmbH liegt über alle Kundenklassen hinweg bei über 12 Mio. Euro (siehe Abbildung 7-4). Die Ergebnisse legen nahe, dass der Außendienst einige der Kleinkunden weiterhin betreuen sollte, da sie großes Umsatzpotential versprechen.

- Drei Branchen dominieren zurzeit die aktuelle Kundenliste: 1) Herstellung von chemischen Erzeugnissen, 2) Dienstleistungen und 3) Maschinenbau. Bei der Branche „Dienstleistungen“ handelt es sich in erster Linie um Händler, die wir auf Anraten des Vertriebsleiters und des Geschäftsführers in der Zielkundenanalyse nicht weiter verfolgen wollten.

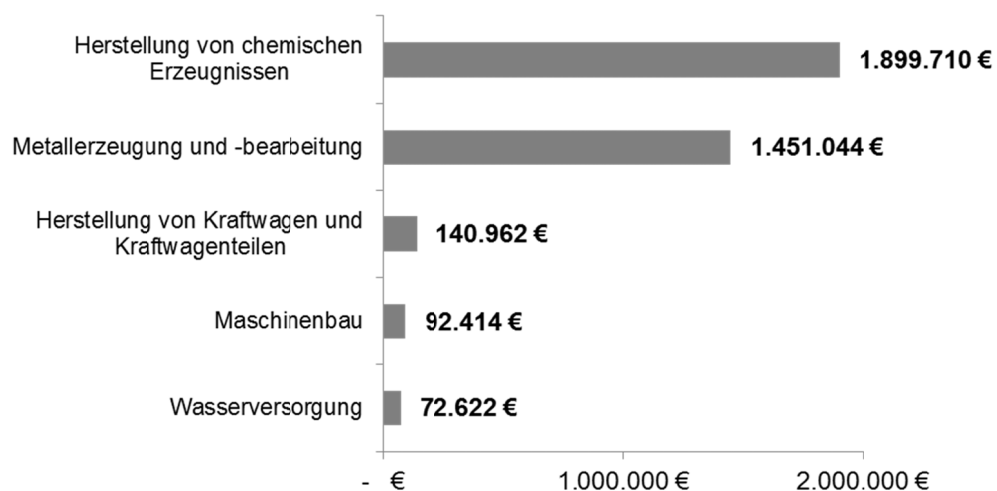
Abbildung 7-4 Umsatzpotential bei den Bestandskunden der ProTech GmbH



Den ersten Workshop haben wir ebenfalls genutzt, um mögliche Zielbranchen zu diskutieren. Als wichtige Basis dieser Diskussion dienten die Ergebnisse der Potentialschätzung sowie der Umsatzverteilung nach Branchen. Darüber hinaus haben wir weitergehende Informationen der MARKUS-Datenbank berücksichtigt, um die Größe der möglichen Zielbranchen zu bestimmen. Fünf Branchen haben wir identifiziert, welche die ProTech GmbH zukünftig mithilfe einer Zielkundenliste priorisiert angehen möchte: 1) Herstellung von chemischen Erzeugnissen, 2) Maschinenbau, 3) Herstellung von Kraftwagen und Kraftwagenteilen, 4) Wasserversorgung und 5) Metallerzeugung und -bearbeitung. Abbildung 7-5 zeigt, dass die ProTech GmbH aktuell nur in zwei der fünf Branchen einen nennenswerten Umsatz erzielt. Wie die Ergebnisse der Workshops zeigten, scheinen die anderen drei Branchen jedoch

bezüglich des Produktportfolios und der Größe sehr attraktiv für die ProTech GmbH zu sein. Die Zielkundenlisten haben wir auf Basis der MARKUS-Datenbank für jede Branche und jeden Außendienstmitarbeiter zusammengestellt. Wir haben vereinbart, dass der Vertriebsleiter diese Listen als zentrales Werkzeug der Neukundenakquisition an seine Außendienstmitarbeiter weitergeben und Fortschritte bei der Bearbeitung nachhalten soll.

Abbildung 7-5 Aktuelle Umsätze in den Top 5-Zielbranchen der ProTech GmbH



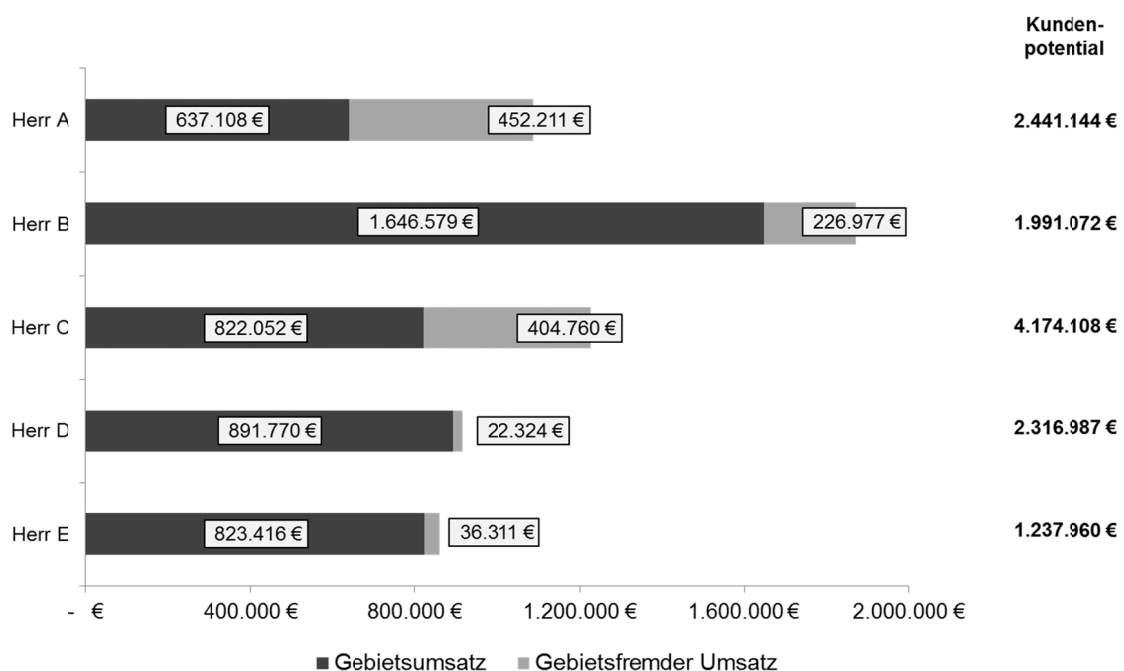
Gebietsplanung

Deutlich umfangreicher als die Kundenanalyse war das Thema Gebietsplanung. Als Ziel des Forschungsprojekts haben wir vereinbart, die aktuelle Einteilung hinsichtlich Arbeitsbelastung und Potential mithilfe quantitativer Methoden zu untersuchen und die Weiterentwicklung alternativer Gebietsstrukturen voranzutreiben. Die Umsetzung und die kundenspezifische Nachjustierung werden dagegen mittelfristig der Vertriebsleiter und die Außendienstmitarbeiter übernehmen.

Bei der Analyse des Status quo haben wir interessante Einblicke in die aktuelle Kunden- und Umsatzverteilung zwischen den Vertriebsgebieten erhalten. Es hat sich gezeigt, dass die Anzahl der Kunden und der aktuelle Umsatz stark zwischen den Außendienstmitarbeitern

variieren. Aus Sicht des Vertriebsleiters und des Geschäftsführers war jedoch weitaus bemerkenswerter, dass die Außendienstmitarbeiter einen großen Anteil ihres Umsatzes mit Kunden machen, die nicht in ihrem eigenen Vertriebsgebiet liegen. Beide waren sich bewusst, dass es vereinzelt Fälle gibt, bei denen die Kunden mittelfristig den betreuenden Außendienstmitarbeiter wechseln sollen. Bisher konnten sie die Überschneidung aber nicht quantifizieren und waren sehr überrascht über die Ergebnisse (siehe Abbildung 7-6). Nur zwei der Außendienstmitarbeiter bearbeiteten strikt das ihnen zugeteilte Vertriebsgebiet. Der Vertriebsleiter und der Geschäftsführer entschieden daraufhin, dass sie in einem ersten Schritt die Vertriebsgebiete sauber zuordnen wollen. Der Vertriebsleiter erhielt den Auftrag, den Übergabeprozess zu strukturieren und Zeitpläne auszuarbeiten.

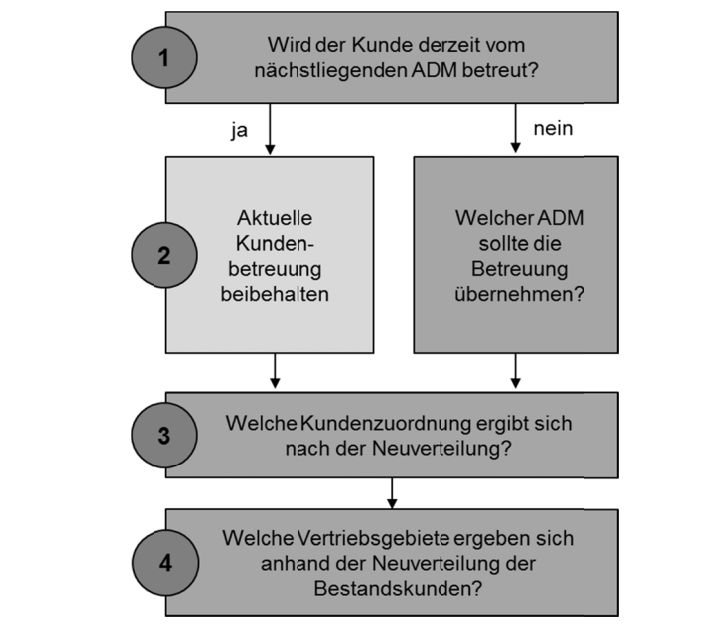
Abbildung 7-6 Umsatzverteilung in den Vertriebsgebieten der ProTech GmbH



Die Veränderung der Gebietsgrenzen hat der Geschäftsführer dagegen als langfristiges Ziel ausgegeben. Die Ergebnisse des Optimierungsmodells sollte der Vertriebsleiter als Richtschnur verwenden, um inkrementelle Gebietsverschiebungen zum berechneten Optimum vorzunehmen. Für die Auswahl des geeigneten Modells und die Weiterentwicklung der

aktuellen Vertriebsgebiete haben wir in den Workshops verschiedene Ansätze durchgesprochen. Wir haben vereinbart, dass das Umsatzpotential nicht als wichtigstes Kriterium einfließen soll, da das Vergütungssystem bereits auf die unterschiedlichen Potentiale Rücksicht nimmt. Als Ergebnis des Modells haben wir einen ausgeglichenen Arbeitsaufwand angestrebt. Da die Dauer der Kundenbesuche laut Vertriebsleiter nur sehr wenig schwankt, war die Reisezeit bei gleicher Kundenanzahl der entscheidende Einflussfaktor des Arbeitsaufwands.

Als Grundlage der Analyse haben wir sämtliche euklidischen Distanzen zwischen den aktuellen Kunden und den Wohnorten der fünf Außendienstmitarbeiter berechnet. Abbildung 7-7 zeigt den Ablauf, wie wir die Kundenzuordnung neu berechnet haben. Im ersten Schritt haben wir die aktuelle Zuordnung daraufhin überprüft, welcher Kunde nicht vom nächstliegenden Außendienstmitarbeiter betreut wird. Es hat sich gezeigt, dass der Außendienst bereits 204 Kunden optimal betreut – bezogen auf die Entfernung zum Wohnort. Die verbleibenden 112 Kunden haben wir anschließend neu eingeteilt. Hierzu haben wir ein Optimierungsmodell in Excel erstellt, welches im Aufbau die in Abschnitt 2.4.1 beschriebene Herangehensweise von SmartAlign (Zoltners und Sinha 2005) widerspiegelt.

Abbildung 7-7 Neuverteilung der Bestandskunden

Zur Lösung des mathematischen Problems haben wir den Excel-Solver verwendet. Als die zu minimierende Zielvariable haben wir die Summe aller Distanzen der fünf Außendienstmitarbeiter gewählt. Als Restriktionen hat das Modell berücksichtigt, dass jeder Kunde nur einem Außendienstmitarbeiter zugeordnet wird und dass die Anzahl der Kunden je Außendienstmitarbeiter gleich ist. Grundsätzlich unterscheidet sich dieser Algorithmus nicht von Verfahren, die in gängigen Softwareanwendungen integriert sind. Zwei zentrale Vorteile haben sich aus der Nutzung von Excel ergeben. Zum einen konnten wir so sicherstellen, dass jeder Rechenschritt gut nachvollziehbar für alle beteiligten Personen ist. Und zum anderen hatten wir die Möglichkeit, kleine Einstellungen und Zwischenergebnisse flexibel anzupassen. Tabelle 7-2 gibt eine Übersicht der Ergebnisse nach der Neuverteilung. Wie man sieht, haben wir einen der Außendienstmitarbeiter aus dem Optimierungsverfahren herausgenommen. Nach Absprache mit dem Vertriebsleiter wollten wir keine der bereits optimal betreuten Kunden umverteilen, nur um eine Gleichverteilung der Gesamtkundenzahl zu erzielen. Für die verbleibenden vier Außendienstmitarbeiter haben wir die aktuell nicht-optimal zugeordneten Kunden neu verteilt, sodass jedes Gebiet 60 Kunden umfasst. Durch diese

Optimierung der Vertriebsgebiete konnten die Gesamtdistanzen um 22% gesenkt werden. Hätten wir auf die Restriktion der gleichen Anzahl Kunden je Außendienstmitarbeiter verzichtet, wäre die Gesamtdistanz sogar um 30% gesunken.

Tabelle 7-2 Ergebnisse der Neuverteilung

Verteilung der Bestandskunden				Vergleich der Ansätze	
	Bereits optimal	Neu zugeordnet	Neue Anzahl Kunden	Ansatz	Gesamtdistanz (km)
Herr A	38	22	60	Status quo	58.384
Herr B	75	0	75	Kürzeste Distanz	40.609
Herr C	17	43	60	Neuverteilung	45.524
Herr D	49	12	61	>> bereits optimal	26.250
Herr E	17	43	60	>> neu zugeordnet	19.274

7.6 Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen

Mit der Fallstudie „ProTech GmbH“ hatte ich die Möglichkeit, einen weiteren Entscheidungsbereich im Vertriebsmanagement intensiv zu beleuchten. Nach dem sehr breit angelegten Projekt mit der Werbeverpackungen GmbH und dem Thema Vertriebsgröße bei der Energie GmbH standen im Kern des Projekts mit der ProTech GmbH die Analyse und die Weiterentwicklung der Gebietsplanung. Die Zusammenarbeit mit der Vertriebsorganisation ermöglichte mir die Anwendung komplexer quantitativer Methoden. Darüber hinaus habe ich ergiebige Einblicke in die anderen Geschäftsbereiche der Technologie AG erhalten. Diese konnte ich nutzen, um meine Erfahrungen aus dem Projekt mit den Prozessen in der Gesamtorganisation zu vergleichen. Die wichtigsten Erkenntnisse für die Untersuchung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es hat sich als sehr hilfreich erwiesen, dass wir in den Workshops vor der Konzeption und der Ausarbeitung der Modelle über mögliche grafische Auswertungen diskutiert

haben. Der Vertriebsleiter sieht die Ergebnisse der quantitativen Methoden insbesondere als ein Argumentationsinstrument. Vor diesem Hintergrund kann die grobe Definition der späteren Ergebnispräsentation (im Sinne von „Wie könnte die grafische Auswertung aussehen?“) als gute Richtschnur dienen, um die Modelle entsprechend aufzubauen und anzupassen. Die Beteiligten schienen mir deutlich offener gegenüber den quantitativen Ansätzen, nachdem sie eine genaue Vorstellung von den Ergebnissen hatten.

- Eine kritische Auseinandersetzung mit den Modellen fand vonseiten der ProTech GmbH nicht statt. Da dies aus meiner Sicht aber eine der zentralen Voraussetzungen für eine eigenständige Anwendung der Modelle ist, vermute ich, dass auch zukünftig keine quantitativen Methoden ohne externe Unterstützung zum Einsatz kommen werden. Die Einführung von Siebel mit der Unterstützung des Vertriebs-effizienzmanagers hat der Vertriebsleiter aber in seinen Zeitplan aufgenommen. Die Einblicke in die quantitativen Methoden während der Zusammenarbeit sehe ich als einen der auslösenden Faktoren für die Entscheidung der Adoption von Siebel.
- Die Zusammenarbeit mit der ProTech GmbH und die Einblicke in die Arbeit der Technologie AG zeigen, dass die Existenz von sehr komplexen Methoden in einzelnen Unternehmensteilen nicht automatisch bedeutet, dass andere Unternehmensteile von diesem Methodenwissen profitieren. Mein Eindruck war jedoch, dass es sehr hilfreich sein kann, Rollenmodelle aus den Schwesterorganisationen zu präsentieren, um den Vertriebsleiter der ProTech GmbH vom Nutzen der Modelle zu überzeugen.
- Bei allen Beteiligten hatte ich das Gefühl, dass sie eine Unterscheidung zwischen dem kurzfristigen und dem langfristigen Nutzen der Modelle vornehmen. Der Vertriebsleiter und der Geschäftsführer haben die diskutierten Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der einfachen quantitativen Methoden direkt in ihre Zeitplanung

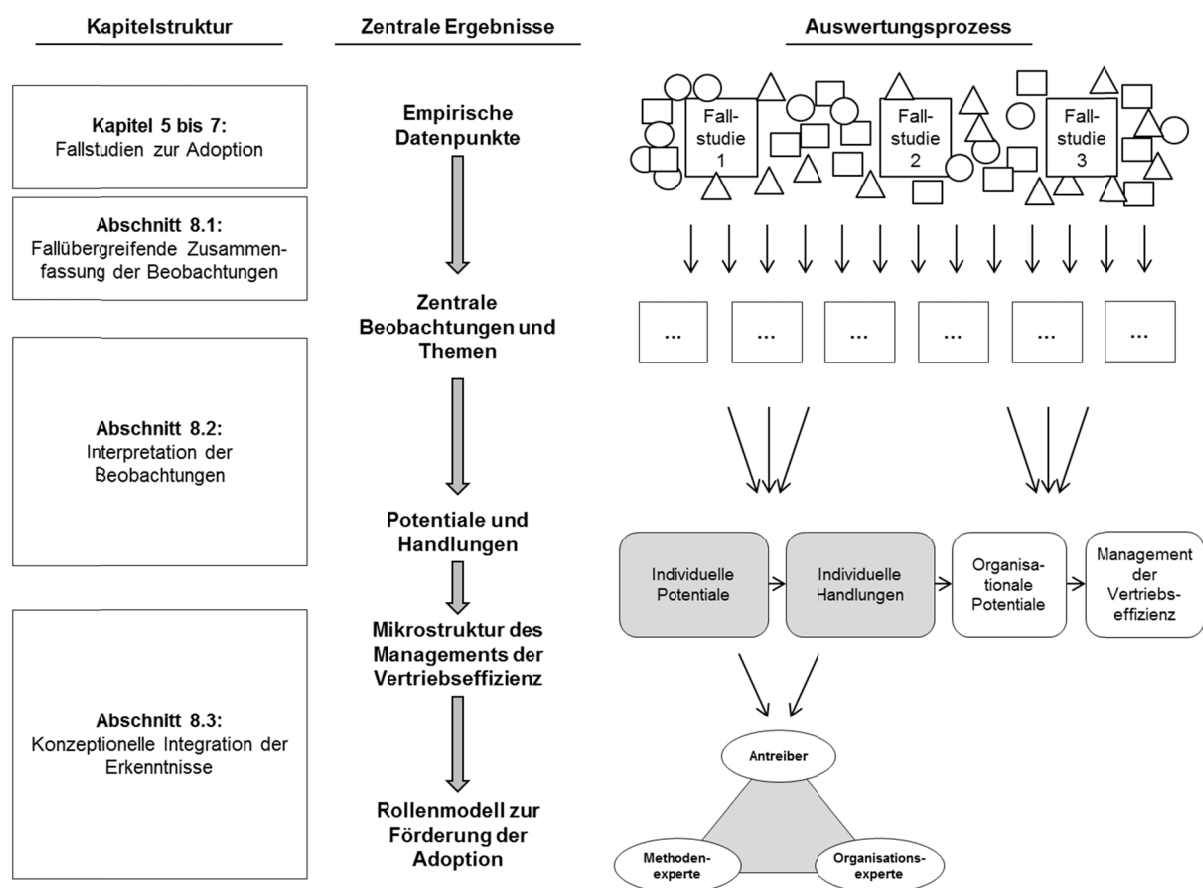
integriert. Die Ergebnisse der komplexen Methoden haben sie dagegen als langfristige Richtschnur angesehen.

- Zwischen dem Vertriebsleiter und dem Geschäftsführer habe ich eine sehr unterschiedliche Denkweise wahrgenommen. Die Argumentation und die Beiträge des Geschäftsführers waren deutlich stärker von Verhältniskennzahlen und Effizienzbegriffen geprägt.

8 Fallübergreifende Auswertung und theoretische Diskussion der Beobachtungen

Kapitel 1 hat eine Einführung in das Thema und in die Forschungsziele der Arbeit vorgenommen. Nachdem die Kapitel 2 und 3 die konzeptionellen und Kapitel 4 die methodischen Grundlagen beschrieben haben, haben die Kapitel 5 bis 7 die drei Fallstudien ausführlich dargestellt. Dieses Kapitel 8 zielt nun darauf ab, die qualitativ-empirische Erhebung auszuwerten und den theoretischen Beitrag dieser Arbeit in Hinsicht auf die in der Einleitung formulierten Forschungsfragen herauszuarbeiten.

Abbildung 8-1 Vorgehen bei der Datenanalyse und Theoriebildung



Die Struktur dieses Kapitels orientiert sich an dem in Abbildung 8-1 dargestellten Vorgehen der Datenanalyse und an dem Strukturvorschlag von Van Maanen (1979). Vor diesem

Hintergrund bilden die Beschreibungen der Fallstudien die Analyse erster Ordnung (die objektiven Fakten und die situationsgetriebenen, historischen und biografischen Interpretationen aus der Perspektive der Organisationsmitglieder und des teilnehmenden Forschers). Abschnitt 8.1 wird die Fallstudien zusammenfassen und mit den zentralen Beobachtungen zur Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden die Analyse erster Ordnung abschließen. Abschnitt 8.2 wird anschließend die theoriegeleitete Interpretation der Beobachtungen im Sinne der Analyse zweiter Ordnung vornehmen. Der Abschnitt endet mit der Beschreibung individueller Potentiale und Handlungen der Vertriebsleitung. Diese bilden die Grundlage für ein Erklärungsmodell, welches von Abschnitt 8.3 als Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz bezeichnet und detailliert erläutert wird. Die konzeptionelle Integration der Erkenntnisse in Abschnitt 8.3 schließt mit der Entwicklung eines Rollenmodells zur Förderung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ab.

8.1 Fallübergreifende Zusammenfassung der Beobachtungen

Wie bereits im Einleitungskapitel dargestellt, hat die wissenschaftliche Literatur in den letzten Jahren vermehrt die Vermutung aufgestellt, dass die entwickelten effizienzoptimierenden Methoden den Weg in die tägliche Vertriebsmanagement-Praxis noch nicht gefunden haben. Inwieweit diese Vermutung mit den in dieser Arbeit durchgeführten Fallstudien übereinstimmt, steht im Mittelpunkt dieses Abschnitts. Er fasst die Beobachtungen der Einzelfallstudien aus den Kapiteln 5 bis 7 fallübergreifend zusammen. Dabei konzentriert sich die Zusammenfassung auf *zehn zentrale Beobachtungen zur Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden* (Tabelle 8-1). Die diskutierten Beobachtungen basieren ausschließlich auf den Beschreibungen der Organisationsmitglieder und meinen Erfahrungen aus den Projekten. Die Diskussion in diesem Abschnitt findet entlang von drei Kategorien (Anwendung, Management und Wissen) statt, die sich aus den Beobachtungen ergeben haben.

Tabelle 8-1 Beobachtungen zur Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden

Kategorien	Beobachtungen
<i>Anwendung</i>	<p>Komplexe, Excel-basierte Optimierungsmodelle verwendete keine der untersuchten Vertriebsorganisationen. Viele der Optimierungsmodelle aus der Literatur scheinen nur für „werbungsartige Vertriebsaktivitäten“ (Definition siehe Text) geeignet zu sein.</p> <p>Schon die Ergebnisse einfacher quantitativer Methoden können einen wichtigen Beitrag für Entscheidungen über die Ressourcenallokation leisten.</p> <p>Softwareanwendungen, die effizienzoptimierende Methoden integriert haben, sind in allen drei Organisationen vorhanden (Funktionsumfang wird aber nicht genutzt).</p> <p>Es mangelt in zwei der drei Vertriebsorganisationen an zuverlässigen Potentialdaten.</p>
<i>Wissen</i>	<p>Der Kenntnisstand über die Verfügbarkeit der Methoden war in allen drei Organisationen begrenzt.</p> <p>Experten mit dem notwendigen methodischen Grundlagenwissen sind in den Vertriebsorganisationen vorhanden.</p> <p>Der Wert quantitativer Methoden wird von der Vertriebsleitung häufig sehr einseitig gesehen. Quantitative Methoden werden größtenteils als Argumentationsinstrument und weniger als Informationsinstrument genutzt.</p>
<i>Management</i>	<p>Die Nutzung von quantitativen Methoden im Vertrieb wird vom Kopf der Organisation gesteuert. Der Vertriebsleiter gibt die Arbeitsweise vor.</p> <p>Es lässt sich zwischen einer projektbezogenen und einer kontinuierlichen Nutzung im Vertriebsmanagement unterscheiden.</p> <p>Aufwendigere quantitative Berechnungen werden häufig von Stabsstellen oder auf Projektbasis durchgeführt.</p>

Anwendung effizienzoptimierender Methoden

Die Anwendung effizienzoptimierender Methoden zur Allokation von Vertriebsressourcen in den untersuchten Unternehmen deckt sich weitestgehend mit den vorher diskutierten Vermutungen der Literatur, wonach sich die wissenschaftlichen Methoden noch nicht in der Praxis durchgesetzt haben. Abbildung 8-2 vergleicht die drei untersuchten Vertriebsorganisationen hinsichtlich der Stufen der Adoption von quantitativen Methoden in den Bereichen Gebietsplanung, Besuchsplanung und Vertriebsgröße. Die fünf abgebildeten Stufen innerhalb der drei Entscheidungsbereiche basieren auf der Einordnung vorhandener quantitativer Methoden aus Abschnitt 2.4.

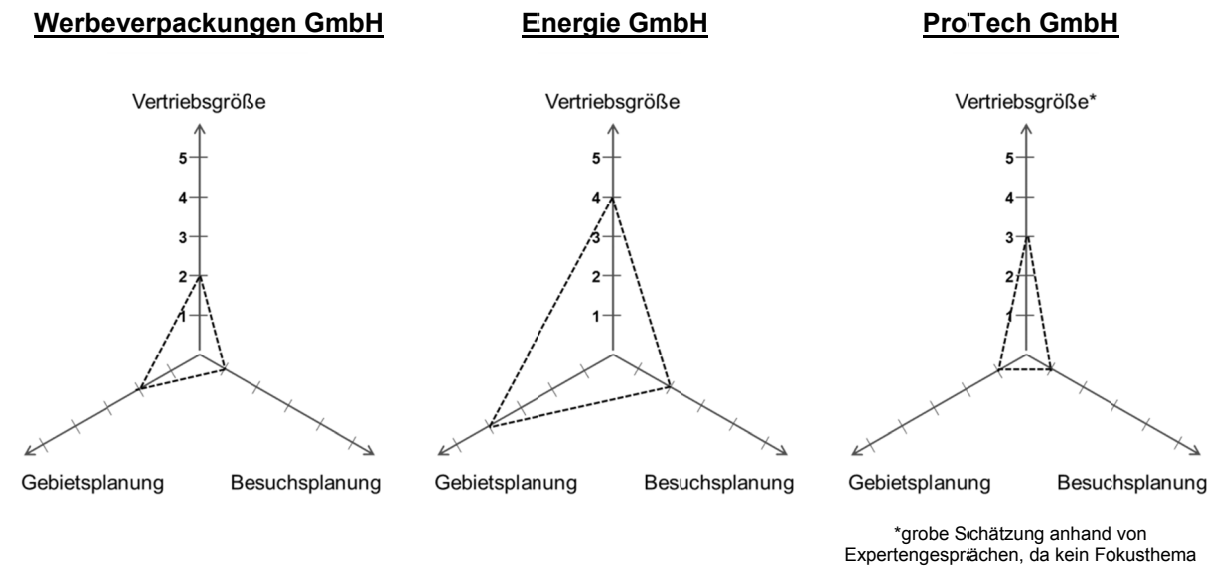
Abbildung 8-2 Stufen der Adoption in den untersuchten Vertriebsorganisationen

Abbildung 8-2 zeigt, dass sich die ProTech GmbH und die Werbeverpackungen GmbH sehr ähnlich sind in Hinsicht auf die Nutzung von quantitativen Methoden. Beide Organisationen verwenden in den drei Entscheidungsbereichen weniger komplexe Methoden oder verzichten sogar gänzlich auf eine quantitative Basis in der Entscheidungsfindung. Die Energie GmbH wirkte dagegen in der Zusammenarbeit sehr fortschrittlich. Insbesondere für die Bestimmung der Vertriebsgröße und die Gebietsplanung verwendet die Vertriebsorganisation bereits komplexe Methoden. Optimierungsmodelle aus dem OR-Bereich auf Basis von Umsatzreaktionsfunktionen hat allerdings auch die Energie GmbH nicht eingesetzt.

Die Zusammenarbeit mit den Unternehmen hat den Eindruck hinterlassen, dass bei der Werbeverpackungen GmbH und auch der ProTech GmbH die Voraussetzungen für den Einsatz von OR-Modellen in Hinsicht auf den Vertriebsprozess sehr vielversprechend sind:

- Die Verkaufszahlen können den Außendienstmitarbeitern bzw. Verkaufsaktivitäten direkt zugerechnet werden.
- Darüber hinaus zeichnete sich der Verkaufsprozess dadurch aus, dass sich zusätzlicher Verkaufsaufwand (zum Beispiel in Form von zusätzlichen Kundenbesuchen) positiv

auf den Umsatz auswirkt. Diese Beziehung zwischen Verkaufsaufwand und Umsatz ist vergleichbar mit der von Werbemaßnahmen aus dem Konsumgütermarketing auf den Umsatz. Ich bezeichne diese Art der Vertriebsaktivitäten hier als werbungsartige Vertriebsaktivitäten.

Diese beiden Punkte haben sich als wichtige Voraussetzungen für die Anwendung von Umsatzreaktionsfunktionen herausgestellt. Eines der großen Hindernisse bei der Werbeverpackungen GmbH und der ProTech GmbH stellte allerdings die mangelnde Datenverfügbarkeit dar. Diese hat trotz des geeigneten Vertriebsprozesses die Anwendung von Umsatzreaktionsfunktionen maßgeblich verhindert.

Die IT-Infrastruktur in den drei Vertriebsorganisationen zeigt Potential für den weitergehenden Einsatz von quantitativen Methoden. Alle Unternehmen verfügen bereits über Softwareanwendungen, die effizienzoptimierende Methoden integriert haben. Das trifft insbesondere für die Frage der Gebietsplanung zu. Die Verantwortlichen nutzen den Funktionsumfang der Softwareanwendungen jedoch nur sehr begrenzt, zum Beispiel für die grafische Darstellung der Vertriebsgebiete. Die mangelnde Akzeptanz der Softwareanwendungen hat sehr unterschiedliche Gründe. So hat die Zusammenarbeit verdeutlicht, dass nur wenig Verständnis für die Mechanismen der Software vorhanden ist. Zudem hat sich gezeigt, dass die Softwareanwendungen die sehr individuellen Verkaufsprozesse nur mangelhaft abbilden. Auch hat sich wieder die mangelnde Verfügbarkeit von Potentialdaten als Engpass herausgestellt. Insbesondere bei der Werbeverpackungen GmbH und der ProTech GmbH fehlte es an etablierten Prozessen zur Datensammlung. Es bestehen hier keine Anreize oder Regeln, die den Datenfluss von den Außendienstmitarbeitern zur Vertriebsorganisation sicherstellen.

Die Projekte in allen drei Vertriebsorganisationen haben zu der Erkenntnis geführt, dass selbst vergleichsweise einfache quantitative Methoden für die Fragen der Gebietsplanung, der

Besuchsplanung und der Vertriebsgröße einen wichtigen Baustein in der Entscheidungsfindung darstellen können. Sie bringen die Vertriebsleitung dazu, sich mit den Daten auseinanderzusetzen und Informationen über den relativen Einfluss unterschiedlicher Variablen in der Entscheidung zu berücksichtigen. Zudem ermöglichen schon weniger komplexe Methoden, die Entscheidungsfindung transparent für die gesamte Vertriebsorganisation zu machen. In der täglichen Managementpraxis der untersuchten Vertriebsorganisationen sind quantitative Methoden in unterschiedlichem Ausmaß bereits im Einsatz. Zwar nutzen gerade die Werbeverpackungen GmbH und die ProTech GmbH Spreadsheet-Software in der Breite nur als erweitertes Recheninstrument und zur Tabellarisierung, doch auch hier finden sich insbesondere auf Kundenebene quantitative Ansätze (zum Beispiel zur Profitabilitätsanalyse von Abschlüssen). Die Energie GmbH ist schon deutlich weiter und nutzt Spreadsheet-Auswertungen und vergleichsweise komplexe Methoden in verschiedenen Entscheidungsbereichen auf Projektbasis. In der täglichen Vertriebsarbeit greift aber auch der Teamleiter der Energie GmbH lediglich auf standardisierte Auswertungen des Controllings zurück. Insgesamt hat die Zusammenarbeit in allen Organisationen deutlich gemacht, dass noch erhebliches Potential für den Einsatz von vergleichsweise einfachen Spreadsheet-basierten Methoden besteht.

Wissen über effizienzoptimierende Methoden

Das vorhandene Wissen innerhalb der Vertriebsorganisationen und im Speziellen der Vertriebsleiter stellte sich als ein weiteres wichtiges Thema bei der Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden heraus. Überraschenderweise mangelte es in den Vertriebsorganisationen nicht an den methodischen Fähigkeiten. Die Zusammenarbeit zeigte, dass in jeder der untersuchten Organisationen Experten vorhanden sind, die quantitative Methoden (wie Break-even-Analysen und umfangreiche Potentialberechnungen) in Spreadsheet-Software ausarbeiten könnten. Allerdings beschränken sich die methodischen Fähigkeiten auf

einzelne Mitarbeiter im Controlling oder in Stabsstellen (z.B. Vertriebseffizienzmanager). Die Vertriebsleiter ließen in keinem der Projekte erkennen, dass eine eigenständige Nutzung von Spreadsheet-Software möglich ist. So sind die Vertriebsleiter während der Vorstellung der Ansätze nur begrenzt auf die dahinterliegenden Mechanismen eingegangen. Die verwendeten Methoden oder einzelne Berechnungsschritte haben sie trotz enger Zusammenarbeit im gesamten Projektverlauf nur äußerst selten hinterfragt. Das mag zu einem gewissen Grad an dem Vertrauen liegen, das sie mir entgegengebracht haben, doch auch auf gezieltes Nachfragen hin gab es nur wenige Rückmeldungen.

Von den methodischen Kenntnissen lassen sich die konzeptionellen Kenntnisse klar abgrenzen:

- Methodische Kenntnisse beschäftigen sich mit der Frage der Umsetzung – Wie können bestimmte Analysen durchgeführt werden?
- Konzeptionelle Kenntnisse beziehen sich auf die Fähigkeit, den Analysebedarf zu identifizieren und zu strukturieren – Was sollte analysiert werden?

Die mangelnden konzeptionellen Kenntnisse haben sich gegenüber den methodischen Kenntnissen in den Projekten als größeres Problem herausgestellt. Die Vertriebsleiter vermittelten den Eindruck, dass ihnen das Analysepotential quantitativer Methoden nur eingeschränkt bekannt ist. Viele der vorgestellten Methoden (auch der einfachen quantitativen Ansätze) waren den Vertriebsleitern nicht bekannt.

Darüber hinaus haben die Vertriebsleiter den Eindruck vermittelt, dass sie den Wert quantitativer Methoden häufig sehr einseitig sehen. Die Zusammenarbeit hat die Unterscheidung zwischen symbolischer Nutzung der Methoden (Feldman und March 1981) und dem Informationswert der Methoden verdeutlicht:

- Bei der *symbolischen Nutzung* geht es weniger um die Informationen aus den Berechnungen, als vielmehr darum, eine bereits bestehende Meinung mit einer Zahlenbasis zu untermauern. Die Methoden werden als Argumentationsinstrument verwendet. Bei den beobachteten Vertriebsleitern stand die symbolische Nutzung der Methoden zur internen Durchsetzung von Maßnahmen im Vordergrund. So wirkten sich beispielhafte Darstellungen der angestrebten Ergebnisse vor Beginn der Zusammenarbeit positiv auf die Akzeptanz der Methoden aus. Den Vertriebsleitern war es wichtig zu wissen, wie die Endergebnisse aussehen würden. So konnten sie einschätzen, wie sie diese in der Kommunikation mit anderen Funktionen oder Hierarchieebenen nutzen können.
- Der *Informationswert* bezieht sich auf sämtliche Erkenntnisse, die sich durch die Anwendung von quantitativen Methoden gewinnen lassen. Der Informationswert bezieht sich nicht allein auf das berechnete Ergebnis („Was ist die optimale Vertriebsgröße?“), sondern auch auf weitergehende Informationen, die generiert werden, wenn sich die Verantwortlichen mit den Daten auseinandersetzen („Welches sind die zentralen Treiber der Vertriebsgröße?“). Diesen weitergehenden Informationen aus dem Prozess der Datenanalyse haben die Vertriebsleiter in der Zusammenarbeit weniger Aufmerksamkeit geschenkt.

Management effizienzoptimierender Methoden

Das dritte zentrale Themenfeld bildet das Management der effizienzoptimierenden Methoden. Hiermit sind insbesondere die Aspekte der Nutzung gemeint, die sich mit dem Umgang in der täglichen Vertriebspraxis und der Zuweisung von Verantwortung befassen. Die Untersuchung der drei Organisationen hat meinen Eindruck bestärkt, dass die Nutzung von quantitativen Methoden bei der Optimierung des Ressourceneinsatzes vom Kopf der Vertriebsorganisation gesteuert wird. Auch wenn er letztendlich nicht die detaillierte Entwicklung und die

Berechnungen durchführt, so muss er die nötigen Ressourcen bereitstellen und das Projekt nach innen verteidigen.

In diesem Punkt unterscheidet sich insbesondere der Vertriebsleiter der Energie GmbH von denen der anderen beiden Unternehmen. Auf Projektebene, aber auch im Tagesgeschäft lässt er eine Reihe von Entscheidungsproblemen mit quantitativen Methoden untersuchen. Dies wirkt sich auch auf die unteren Hierarchieebenen aus. So werden auf quantitativen Methoden basierende Entscheidungen deutlich schneller umgesetzt, und auch der Datenfluss von der Vertriebsmannschaft zur Vertriebsorganisation wird eingehalten. Als Gegenbeispiel dient der Vertriebsleiter der Werbeverpackungen GmbH. Viele seiner Entscheidungen basieren zu großen Teilen auf Bauchgefühl und Erfahrungen. Mein Eindruck war auch hier, dass diese Arbeitsweise auf die gesamte Vertriebsmannschaft ausstrahlt.

Wie bereits die Beschreibungen der drei Fallstudien gezeigt haben, bilden Stabsstellen und Projekte zentrale Elemente bei der Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden. In allen drei Vertriebsorganisationen waren Stabsstellen oder Projektmanager erste Ansprechpartner für den Einsatz von quantitativen Methoden. Dies bezieht sich vor allem auf zeitintensive Berechnungen und Analysen. Auf Basis der Beobachtungen in den Fallstudien lässt sich die Einrichtung von Stabsstellen oder Projektteams unterschiedlich begründen:

- *Zeitaufwand* – Die Kapazitätsverfügbarkeit des Vertriebsleiters und unterer Hierarchiestufen lassen eine Entwicklung von quantitativen Methoden neben dem Tagesgeschäft nicht zu.
- *Kompetenz* – Methodisches und konzeptionelles Wissen lassen sich an einer zentralen organisationsübergreifenden Stelle besser sammeln. Zudem lassen sich in Projektteams auch externe Experten (z.B. Unternehmensberatungen) leicht einbinden.
- *Flexibilität* – Mithilfe von Projektteams oder Produktivitätsmanagern lassen sich bestimmte Fragestellungen schneller und gezielter bearbeiten.

In der Zusammenarbeit mit den Vertriebsorganisationen und den Stabsstellen haben sich aber auch einige Probleme offenbart. So war die Akzeptanz der Stabsstellen und damit auch ihrer Analyseergebnisse nicht in allen Organisationen gegeben. Je stärker die Stellung des Vertriebsleiters war, desto stärker war auch die Akzeptanz der Stabsstellen und der Projektergebnisse. Darüber hinaus waren die Stabsstellen nur mangelhaft in das Tagesgeschäft und in den Vertriebsprozess eingebunden. Das kann sich negativ auf die Entwicklung der quantitativen Methoden auswirken, da wichtige Aspekte aus der täglichen Vertriebsarbeit der Außendienstmitarbeiter möglicherweise von den Stabsstellen nicht berücksichtigt werden. Die Aussagekraft der quantitativen Methoden wird dadurch eingeschränkt. Ein weiteres zentrales Entscheidungskriterium für oder gegen eine Stabsstelle oder den Einsatz von Projektteams war der Analysebedarf. In der Zusammenarbeit konnte ich eine deutliche Unterscheidung zwischen kontinuierlicher Nutzung und projektbezogener Nutzung der Methoden ausmachen. Diese waren abhängig vom Analysebedarf und der gegebenen Fragestellung. So sehen die Vertriebsleiter Methoden zur Besuchsplanung eher für die kontinuierliche Nutzung im Tagesgeschäft geeignet als Methoden zur Vertriebsgröße oder Gebietsplanung. Letztere haben sie eher als Projektaufgaben gesehen.

Die bis hierhin beschriebenen fallübergreifenden Beobachtungen bilden neben den Einzelfallstudien aus den Kapiteln 5 bis 7 die Grundlage für die theoriegeleitete Interpretation (Analyse zweiter Ordnung), auf die sich der folgende Abschnitt konzentriert.

8.2 Interpretation der Beobachtungen

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Beobachtungen erster Ordnung auszuwerten, zu interpretieren und die konzeptionelle Integration der Erkenntnisse vorzubereiten. Der Abschnitt berücksichtigt und integriert die Ergebnisse des Literatur- und Theorienüberblicks und bereichert die bisherigen empirischen Erkenntnisse mit ergänzenden theoretischen Über-

legungen an. Bisher hat die Untersuchung die theoretischen Perspektiven nur implizit berücksichtigt. Der Struktur dieses Abschnitts und der Interpretation der Beobachtungen liegt folgendes Vorgehen zugrunde: Im ersten Schritt stellt Abschnitt 8.2.1 die Beobachtungen der Einzelfallstudien den theoretischen Erkenntnissen der Literaturobachtung gegenüber. Der Abschnitt greift hierfür auf die vorgestellten Konzepte aus den Theorien zur Adoption von Managementinnovationen zurück. Das Interesse gilt der Frage, inwieweit sich ähnliche Verhaltensmuster und Strukturen in der Realität beobachten lassen. Der Abschnitt schließt mit einem vorläufigen konzeptionellen Erklärungsmodell zur Adoption von effizienzoptimierenden Methoden. Im zweiten Schritt wird Abschnitt 8.2.2 unter Berücksichtigung des vorläufigen Erklärungsmodells die zentralen Voraussetzungen für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden identifizieren.

8.2.1 Reflexion der Fallstudien im Licht theoretischer Perspektiven

Auswertung der zentralen Themen in den Fallstudien

Die Auswertung der wesentlichen Datenpunkte aus der Empirie unter Berücksichtigung des Literatur- und Theorienüberblicks lehnt sich an das Vorgehen von Huxham und Vangen (2000) an. Datenpunkte bezeichnen sämtliche relevanten Aussagen, Textbausteine, Notizen etc., die ich mit den Instrumenten der Datenerhebung gesammelt habe. Darunter fallen die Zitate der Organisationsmitglieder, die Protokolle der Gespräche und Workshops, die Texte der Einzelfallstudien, die Projektpräsentationen und die Unternehmensdokumente.

In der ersten Version der zusammengestellten Datenpunkte lag der Fokus darauf, sich mit der Bedeutung der Aussagen und der beobachteten Vorgänge auseinanderzusetzen und erste Verbindungen der Aussagen untereinander zu verstehen. Es folgten mehrere Schleifen, in denen ich die Sammlung überarbeitet, bereinigt, erweitert und verdichtet habe. Die Erkenntnisse der konzeptionellen Auswertung aus den Kapiteln 2 und 3 habe ich in diese

Überarbeitung einfließen lassen und mit den qualitativ-empirischen Daten verglichen. Die Datenpunkte habe ich anschließend gruppiert und zu Themen im Sinne von „organizing themes“ (Thomas 1993) zusammengefasst. Die identifizierten Themen umfassen jeweils zwischen zwei und acht Datenpunkte. Im Verlauf der Datenauswertung und der Analyseschleifen variierte die Anzahl zwischen 15 und 30 Themen. Die Endversion konzentriert sich schließlich auf 21 Themen. Tabelle 8-2 listet diese Themen, die dazugehörigen repräsentativen Datenpunkte und die theoretischen Bezugspunkte auf. Aus Darstellungsgründen enthält Tabelle 8-2 nur jeweils bis zu drei Datenpunkte, die einen Eindruck der Datenanalyse vermitteln sollen. Bei den repräsentativen Datenpunkten handelt es sich um ausgewählte Zitate oder andere Textbausteine. Die Tabelle zeigt, dass nicht alle Themen eine Verbindung zu den vorgestellten theoretischen Konzepten aufweisen. So basieren die Themen 18 bis 21 vorrangig auf Erkenntnissen aus den Fallstudien und haben keine direkten Bezugspunkte zu Kapitel 2 oder 3. Tabelle 8-2 lässt sich als eine „lose“ Themensammlung verstehen. Sie dient als Grundlage der weiteren Analyse und konzeptionellen Integration der Erkenntnisse.

Tabelle 8-2 Zentrale Themen der qualitativ-empirischen Untersuchung

Themen	Empirische Bezugspunkte	Theoretische Bezugspunkte
1. Bedeutung vorhandener Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Die guten Sales Manager analysieren und nutzen Aktivitätskennzahlen.“ ▪ „Wir brauchen ein System, was wir nutzen müssen, nicht dürfen!“ ▪ Spreadsheet-Software fungiert hier mehr als ein erweitertes Recheninstrument. 	Hannan und Freeman (1977), Kieser und Woywode (2006)
2. Controlling / Stabsstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potential für die Ausarbeitung und Nutzung weitergehender Methoden nur im Vertriebscontrolling ▪ Vom Controlling eine grafisch aufbereitete Übersicht der wichtigsten Kennzahlen ▪ Setzen die entsprechenden Controlling-Abteilungen um und stellen sie für die tägliche Vertriebsarbeit zur Verfügung 	Witte (1973)
3. Datenverfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Es lässt sich nur sehr schwer sagen, wie die Aufteilung von administrativen Tätigkeiten und tatsächlicher Zeit beim Kunden ist.“ ▪ „Potentialbestimmung außerhalb von Pharma ist eine der schwierigsten Aufgaben im Vertriebsmanagement überhaupt.“ ▪ Daten über einen Drittanbieter erworben 	Little (1970)
4. Einstellung gegenüber Methoden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Sie schweben da ja noch in Ihrer Doktorandenwelt und haben noch nie richtig verkauft.“ ▪ „Das kann man machen? Wahnsinn, das brauche ich auf jeden Fall!“ ▪ „Es zählen nicht immer nur die Zahlen, da ist noch sehr viel mehr.“ 	Davis, Bagozzi und Warshaw (1989)
5. Emotionale Komponente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Bestimmung der Vertriebsgröße ist stark beeinflusst durch emotionale Komponenten.“ ▪ Das Wachstum der Vertriebsmannschaft ist auch mit sehr viel neuer Unruhe verbunden. ▪ Entstehung der Vertriebsgröße kritisch erwähnt, Auseinandersetzungen über die Kompetenzverteilung 	Ajzen (1985), Ajzen (1991)
6. Entscheidungsfindung (Bauchgefühl)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Da wird eher das Gießkannenprinzip angewendet.“ ▪ Entscheidungen situationsabhängig bzw. ad hoc getroffen und basieren selten auf einer belastbaren Zahlengrundlage 	Meyer und Rowan (1977)
7. Gewachsene Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Die Aufteilung der Vertriebsgebiete ist schon ein bisschen willkürlich. Das ist eigentlich schon sehr lange so.“ ▪ „Die VKL weigern sich, computergestützte Erfassungssysteme zu nutzen, und die jüngeren Kollegen übernehmen das von ihren Vorgesetzten.“ ▪ Gebietsgrenzen sind historisch gewachsen und folgen keinen objektiven Kriterien. 	DiMaggio und Powell (1983), Meyer und Rowan (1977)
8. Intermediäre/ Projektarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Für den Vertriebsleiter scheint es zu seinen Führungsaufgaben zu gehören, regelmäßig nebenher Projekte anzustoßen. ▪ Nutzung von externen Studien, wenn die Datenlage kein anderes Vorgehen zulässt ▪ Team aus externen Beratern und einem internen Projektmanager zusammengestellt 	Lilien (2011)
9. Konzeptionelle Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Haben die Vertriebsleiter denn die Rechnungen (Break-even) überhaupt verstanden? Ich habe da so meine Zweifel.“ ▪ Notwendige Kompetenz in der Vertriebsorganisation nur eingeschränkt vorhanden ▪ Unsicherheit, welche Analysen damit möglich waren 	Davis, Bagozzi und Warshaw (1989), Hauschildt und Chakrabarti (1988)
10. Kurzfristiger und langfristiger Nutzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Vertriebsleiter und der Geschäftsführer haben die diskutierten Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der einfachen quantitativen Methoden direkt in ihre Zeitplanung integriert. Die Ergebnisse der komplexeren Optimierungsmodelle haben sie dagegen als langfristige Richtschnur angesehen. 	Davis, Bagozzi und Warshaw (1989), Rogers (1995)
11. Methodische Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Da muss ich ehrlich sagen, mit der Excel-Tabelle bin ich nicht ganz klargekommen.“ ▪ „Wenn man solche quantitativen, analytischen Modelle hat, braucht man ja auch die Leute, die damit umgehen können.“ ▪ Zu methodischen Ansätzen hinter den Grafiken kamen jedoch nur wenige Rückmeldungen. 	Little (1970), Witte (1973)

Tabelle 8-2 Zentrale Themen der qualitativ-empirischen Untersuchung

Themen	Empirische Bezugspunkte	Theoretische Bezugspunkte
12. Realität vs. Rhetorik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Beispiel der oben beschriebenen Wochenplanung der Außendienstmitarbeiter gibt zwar Hinweise darauf, dass es festgeschriebene Abläufe gibt, aber die tägliche Praxis ist weit davon entfernt. 	Argyris und Schön (1974)
13. Starke Stellung der Vertriebsmannschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In der Praxis scheint es mir jedoch so zu sein, dass die Gebietsleiter die Kundenverteilung unter sich aushandeln. ▪ „Egal, was wir analysieren und den Verkaufsleitern vorgeben, die machen doch eh, was sie wollen.“ ▪ „Die Grenze des Vertriebsgebiets ist dort, wo der Rhein ist, sagen die VL.“ 	Hannan und Freeman (1977), Kelly und Amburgey (1991)
14. Symbolische Nutzung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Das Projekt ist auf jeden Fall hilfreich. Viele der Informationen sind nicht neu, aber es ist gut, sie mal schwarz auf weiß zu haben.“ ▪ „Modelle können in der Kommunikation mit der Vertriebsmannschaft helfen und dafür sorgen, dass Umstrukturierungen akzeptiert werden.“ ▪ Unternehmenspolitischen Einflüssen entgegenwirken 	Argyris und Schön (1974), Feldman und March (1981)
15. Verantwortung/ Zuständigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Ich erwarte, dass die Vertriebler sich Excel-Tabellen bauen und eine Liste darüber führen im Sinne von: Da war ich, da war ich noch nicht.“ ▪ „Das neue Programm haben wir erst mal dem Praktikanten gegeben, damit er sich einarbeiten kann. Er macht uns jetzt die Auswertungen.“ ▪ Fehlende Zuordnung von Verantwortlichkeiten 	Witte (1973)
16. Wachstum und Wachstumsgrenzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Wachstumsentscheidungen im Personal werden bei der Energie GmbH als Investition gesehen.“ ▪ „Wir können den gleichen Umsatz mit der Hälfte der VB machen.“ ▪ Vertriebskosten ihrer Meinung nach zu hoch 	Albach (1976), Clifford (1973)
17. Widerstand der Vertriebsmannschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Schon bei kleinen Veränderungen gibt es starken Gegenwind aus der Vertriebsmannschaft.“ ▪ „Ein Herr X oder ein Herr Y wird da gar nicht drauf reagieren.“ ▪ Die Außendienstmitarbeiter haben sehr sensibel auf die Neuaufteilung der Gebiete reagiert. 	Hannan und Freeman (1977)
18. Datenhoheit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Datenbasis allerdings nicht verwertbar. Grund dafür ist nicht die Art der erfassten Daten, sondern insbesondere die Konsequenz, mit der die Vertriebsleitung sie einfordert. ▪ Das Neukundengeschäft basiert nach Angaben der Gebietsleiter ausschließlich auf dem Wissen der Außendienstmitarbeiter. 	
19. Datenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Da wird auch gerne mal ein Kunde als ‚Strategiekunde‘ eingeordnet, nur weil sich der Außendienstmitarbeiter gut mit ihm versteht.“ ▪ Systematische Nutzung der Daten noch nicht sehr ausgereift ▪ Komplexität der Eingabe von Daten 	
20. Effizienzdenken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Ich kann das sehr gut vorhersagen: Wenn Sie einen Kunden ein Jahr nicht besuchen, heißt das eigentlich automatisch 25% weniger Umsatz.“ ▪ „Die Außendienstmitarbeiter verbringen sehr viel Zeit mit Meetings und Schulungen.“ ▪ „Die Leute sollen weniger fahren und mehr beim Kunden sein.“ 	
21. Lange Leine vs. kurze Leine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „Freiheit und Eigenverantwortung sind gelebte Werte bei uns.“ ▪ „Wir müssen die Leute an die Hand nehmen, damit es läuft.“ ▪ Außendienstmitarbeiter der Energie GmbH waren lange Zeit als „freischaffende Künstler“ unterwegs. Heute gibt es deutlich mehr Vorgaben. 	

Ein zentrales Thema in den Theorien zur Adoption von Managementinnovationen bildet die Analyseebene. Die Theorien aus der Forschung zur Technologieadoption (Theory of Reasoned Action, Theory of Planned Behavior, Technology Acceptance Model, Innovation Diffusion Theory), die Upper Echelon-Theorie und das Promotoren-Modell untersuchen die Adoption vorrangig auf individueller Ebene. Die neoinstitutionalistische Organisationstheorie, der Population Ecology-Ansatz und größtenteils auch der Ressourcen-basierte Ansatz konzentrieren sich dagegen auf die organisationale Ebene.

Eine ganz so klare Trennung lässt die Themensammlung in Tabelle 8-2 zwar nicht zu, aber auch hier wird deutlich, dass die Adoption von individuellen und organisationalen Faktoren beeinflusst wird. Die folgenden Absätze gehen nicht auf jedes einzelne identifizierte Thema ein (diese werden zusammengefasst im Abschnitt 8.2.2 erläutert), sondern heben theoretische Aspekte auf Organisationsebene und auf individueller Ebene hervor, die sich als besonders relevant in der qualitativ-empirischen Untersuchung gezeigt haben und einen Einfluss auf die Adoptionsentscheidung haben können.

Adoptions-relevante Themen auf individueller Ebene

Ein großer Teil der Forschung zu Managementinnovationen rückt das Individuum (Davis, Bagozzi und Warshaw 1989; Rogers 1995) bzw. den Kopf der Organisation (Hambrick und Mason 1984) in den Fokus der Adoptionsentscheidung. Auch die Beobachtungen in den Fallstudien haben die Aufmerksamkeit auf den Vertriebsleiter gelenkt. Ihm kommt als Führungsperson und Entscheidungsträger in der Vertriebsorganisation eine zentrale Stellung bei der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu (Wierenga und van Bruggen 1997). Die Entscheidung über die Adoption (Annahme/Ablehnung der Methoden) fällt auf der Vertriebsführungsebene und geht einher mit der Bereitstellung entsprechender Ressourcen für den Aufbau und die Implementierung der Methoden. Die Arbeitsweise des Vertriebsleiters hat sich darüber hinaus als prägend für die gesamte Organisation herausgestellt. Die Beschrei-

bungen der Fallstudien haben bei mir jedoch den Eindruck hinterlassen, dass sich die Vertriebsleiter der beobachteten Vertriebsorganisationen ihrer Verantwortung und Wirkung nicht bewusst waren.

Die Literatur zu Managementinnovationen hat zudem die Idee aufgeworfen, dass die Fähigkeiten der Vertriebsleiter eine große Bedeutung für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden haben (Hambrick und Mason 1984; Newbert 2007). Übertragen auf die Vertriebsorganisationen legen die Ideen der Upper Echelon-Theorie nahe, dass die Eigenschaften und Fähigkeiten des Vertriebsleiters einen großen Einfluss auf organisationale Aspekte haben. Clifford (1973) und Albach (1976) sehen den Mangel an bestimmten Managementfähigkeiten sogar als kritische Wachstumshürde für Unternehmen. Die Projektarbeit in allen drei Vertriebsorganisationen bekräftigt diese Annahmen. Die Fähigkeit, den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren, scheint eine wichtige Voraussetzung für Wachstum zu sein. Die Methoden helfen den Vertriebsleitern, nicht nur Wachstumschancen aufzudecken, sondern diese auch quantitativ zu belegen. Im internen Kampf um Unternehmensressourcen kann dies ein wichtiges Hilfsmittel sein.

In Hinsicht auf das Design der effizienzoptimierenden Methoden diskutiert unter anderem Rogers (1995) die Komplexität als wichtige Hürde der Adoption. Mangelnde konzeptionelle oder methodische Kenntnisse der Verantwortlichen können zu einer Ablehnung der Methoden führen. Auch Fischer et al. (2011) sehen in der Komplexität der Methoden ein zentrales Problem und schlagen Heuristiken als Alternative vor. In ihrer Arbeit entwickeln die Autoren im ersten Schritt ein Programmierverfahren zur Allokation von Marketing- und Vertriebsbudgets. Auf Basis ihrer theoretisch abgeleiteten Optimalitätsformel entwickeln sie im zweiten Schritt eine Heuristik zur Budgetallokation. Die Autoren beschreiben anhand eines Fallbeispiels, wie sich diese einfach in Spreadsheet-Software darstellen lässt.

Das Thema Komplexität war weniger ein Problem bei der Energie GmbH und der ProTech GmbH als bei der Werbeverpackungen GmbH. Die Projekterfahrungen in dieser Fallstudie geben Hinweise darauf, dass Heuristiken ein geeigneter Weg sind, die methodische Komplexität zu reduzieren. Weniger Aufschluss geben die Fallstudien darüber, inwieweit Heuristiken die konzeptionelle Komplexität reduzieren. Die Entwicklung der Heuristiken, wie Fischer et al. (2011) sie vornehmen, dürfte für die Vertriebsleiter in den untersuchten Organisationen wenig durchschaubar sein. Das könnte sich wiederum negativ auf die Akzeptanz auswirken.

Schmickl und Kieser (2008) lassen noch eine weitere Sichtweise auf die Frage der benötigten methodischen und konzeptionellen Kenntnisse der Vertriebsleiter zu. Die Autoren beschäftigen sich im Rahmen der Produktentwicklung mit der Frage, was Spezialisten in gemischten Teams vom Kompetenzbereich des jeweils anderen wissen müssen, um erfolgreich zu arbeiten. Übertragen auf den Kontext dieser Arbeit legen die Ideen von Schmickl und Kieser (2008) nahe, dass der Vertriebsleiter nicht alle Methoden bis ins Detail kennen muss. Diese Überlegung hat sich speziell bei der Energie GmbH als zutreffend erwiesen. Für die Entwicklung und Einführung von effizienzoptimierenden Methoden ist es nicht zwingend notwendig, dass der Vertriebsleiter an jedem Entwicklungsschritt beteiligt ist. Ein Verständnis über die Funktion, die Herangehensweise und den Wert der Methoden (Informationswert versus symbolische Nutzung) kann für den Erfolg des Projekts allerdings entscheidend sein. Es hat sich zwar als hilfreich erwiesen, wenn der Vertriebsleiter über methodisches Wissen verfügt, aber wichtiger scheint ein sehr gutes konzeptionelles Verständnis zu sein.

Adoptions-relevante Themen auf Organisationsebene

Die Forschung zum organisationalen Wandel hat unter anderem auf Rationalitätsmythen (Meyer und Rowan 1977) und Trägheit (Kelly und Amburgey 1991) als wichtige Elemente

von Veränderungsprozessen hingewiesen. Beide Elemente habe ich in den Projekten mit unterschiedlichen Ausprägungen wahrnehmen können. So habe ich bei der Werbeverpackungen GmbH und der ProTech GmbH eine Reihe von institutionalisierten Verhaltensweisen und Prozessen beobachtet, welche in der Organisation nicht mehr angezweifelt wurden. Es hat sich gezeigt, dass viele Aufgabenbereiche, wie Besuchsplanung, Neukundenakquise, Erstellung von Besuchsberichten etc., von keiner Seite mehr hinterfragt wurden. Im Projektverlauf haben sich diese etablierten Prozesse immer wieder als Hindernisse erwiesen. Das spiegelte sich nicht nur bei der Datengenerierung wider, sondern auch in der Frage, wie die Ergebnisse der quantitativen Ansätze genutzt und in die vorhandenen Strukturen integriert werden können.

Wie die Fallstudie der Werbeverpackungen GmbH darüber hinaus aufgezeigt hat, stand die Unternehmensführung einer sehr starken Vertriebsmannschaft gegenüber. Die mangelnde Durchsetzungsfähigkeit gegenüber der Vertriebsmannschaft hat den Handlungsspielraum der Unternehmensführung (Hambrick und Finkelstein 1987) stark eingeschränkt. Das hat sich ebenfalls als ein Problem bei Veränderungen in der Organisation erwiesen und die Trägheit der Organisation gefördert (Hannan und Freeman 1977). Andererseits hat sich im Verlauf der Projektarbeit auch gezeigt, dass quantitative Methoden in diesem Zusammenhang helfen können, die Durchsetzungsfähigkeit und somit auch den Handlungsspielraum des Vertriebsleiters zu erweitern. Diese Idee knüpft an die Diskussion zur symbolischen Nutzung (Feldman und March 1981) der Methoden an (siehe Abschnitt 8.1).

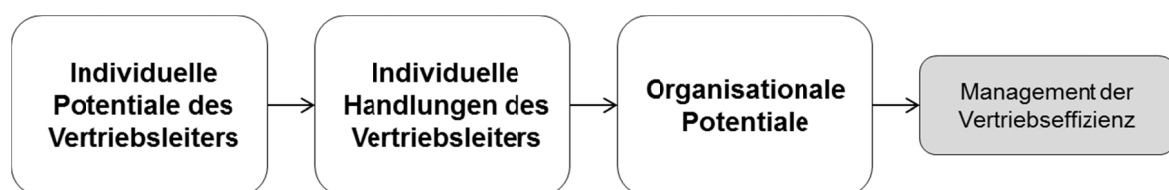
Grobe Einordnung der bisherigen Erkenntnisse

Wie lassen sich die qualitativ-empirischen und konzeptionellen Erkenntnisse nun für die weitere Analyse nutzen? Die fallübergreifende Zusammenfassung der Beobachtungen im vorangegangenen Abschnitt 8.1 und die theorieorientierte Auswertung der Beobachtungen in diesem Abschnitt haben die zentrale Stellung des Vertriebsleiters und seinen Einfluss auf die

organisationalen Voraussetzungen für die Adoption hervorgehoben. Die Beobachtung soll an dieser Stelle als eines der zentralen Zwischenergebnisse festgehalten werden. Hierzu stellt Abbildung 8-3 ein vorläufiges Erklärungsmodell auf. Dieses berücksichtigt individuelle und organisationale Einflussfaktoren und soll helfen, die Voraussetzungen der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu verstehen.

Das Erklärungsmodell greift die Diskussion zu den benötigten Fähigkeiten des Vertriebsleiters und der Organisation auf. Es unterscheidet jedoch weitergehend zwischen individuellen Potentialen und individuellen Handlungen des Vertriebsleiters sowie organisationalen Potentialen. Wie die Unterscheidung deutlich macht, verzichtet die Arbeit im weiteren Verlauf auf den Begriff Fähigkeiten. Zum einen wird damit eine Abgrenzung zu dem Fähigkeitsbegriff aus dem Ressourcen-basierten Ansatz hergestellt. Dieser ist abstrakter und wird vorrangig auf organisationaler Ebene angewendet. Zum anderen lässt sich die Unterscheidung zwischen Potentialen und konkreten Handlungen besser herausarbeiten, und sie müssen nicht zusammengefasst betrachtet werden.

Abbildung 8-3 Vorläufiges Erklärungsmodell



Die vier Elemente des Erklärungsmodells können wie folgt charakterisiert werden:

- *Individuelle Potentiale* bezeichnen Eigenschaften und Einstellungen des Vertriebsleiters. Diese bilden die Voraussetzung, um bestimmte Handlungen durchzuführen. Der Mangel an individuellen Potentialen kann zur Folge haben, dass der Vertriebsleiter bestimmte Handlungen nicht oder nicht mit der gewünschten Wirkung ausführt.

- *Individuelle Handlungen* bezeichnen Aktivitäten, Anordnungen und Maßnahmen des Vertriebsleiters mit dem Ziel, eine angestrebte Situation in der Vertriebsorganisation herzustellen. Sie werden ermöglicht durch die individuellen Potentiale des Vertriebsleiters.
- *Organisationale Potentiale* umfassen die vorhandenen Rahmenbedingungen und Prozesse in der Vertriebsorganisation. Sie lassen sich auch als die direkten Voraussetzungen für das Management der Vertriebseffizienz verstehen. Die zentralen Einflussfaktoren auf die organisationalen Potentiale bilden die individuellen Handlungen des Vertriebsleiters.
- Das *Management der Vertriebseffizienz* bildet in dieser Arbeit einen Oberbegriff für eine effizienzgetriebene Allokation von Vertriebsressourcen mithilfe von quantitativen Methoden. Wie die Einleitung dieser Arbeit bereits beschrieben hat, stellen die Entscheidungen über die Allokation der verfügbaren Vertriebsressourcen den zentralen Baustein zur Steigerung der Vertriebseffizienz dar. Der Begriff stellt somit auf das Verhältnis aus Ressourceneinsatz und den dadurch bewirkten Ergebnissen im Sinne einer Input/Output-Relation ab. Zentrale Entscheidungsfelder der hier untersuchten Ressourcenallokation bilden die Gebietsplanung, die Besuchsplanung und die Bestimmung der optimalen Vertriebsgröße.

Konsequenterweise wirft dieses vorläufige Erklärungsmodell als eines der Ergebnisse der konzeptionellen und qualitativ-empirischen Auswertung die Frage auf, welche konkreten Potentiale und Handlungen des Vertriebsleiters nötig sind, um die Rahmenbedingungen für das Management der Vertriebseffizienz zu schaffen. Der folgende Abschnitt stellt deshalb das Thema Potentiale und Handlungen der Vertriebsleitung in den Vordergrund und wird die Auswertung in Tabelle 8-2 unter Berücksichtigung des vorläufigen Erklärungsmodells weiterführen.

8.2.2 Potentiale und Handlungen der Vertriebsleitung

Der vorangegangene Abschnitt hat die qualitativ-empirischen Beobachtungen um theoretische Überlegungen angereichert und einen ersten Erklärungsansatz für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden aufgestellt. Dieser Abschnitt arbeitet nun die Grundlage für ein detailliertes Erklärungsmodell aus. Hierzu habe ich eine weitergehende Auswertung der Daten vorgenommen. Ziel war es, die individuellen Potentiale und Handlungen der Vertriebsleitung zu identifizieren, welche die Voraussetzungen für den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe der effizienzoptimierenden Methoden schaffen können.

Im Folgenden beschreibt dieser Abschnitt die sechs zentralen Handlungen der Vertriebsleitung. Im Rahmen dieser Beschreibungen geht er auch auf die individuellen Potentiale ein, die für die jeweilige Handlung von Bedeutung sind. Da die einzelnen individuellen Potentiale oft mehrere Handlungen beeinflussen, soll an dieser Stelle schon einmal ein übergreifendes Begriffsverständnis für die in der vorliegenden Arbeit verwendeten Potentiale präsentiert werden. Hierzu bietet Tabelle 8-3 eine kurze Beschreibung der fünf identifizierten Potentiale des Vertriebsleiters.

Tabelle 8-3 Identifizierte Potentiale des Vertriebsleiters

Individuelle Potentiale	Beschreibung
Abstraktionsvermögen	Der Vertriebsleiter ist in der Lage, losgelöst von der konkreten Situation über einen bestimmten Sachverhalt zu denken.
Durchsetzungsstärke	Der Vertriebsleiter hat den Intellekt und das Auftreten, seine Meinung in Auseinandersetzungen glaubhaft zu vertreten und durchzusetzen.
Gestaltungsmotivation/ Veränderungswille	Der Vertriebsleiter hat die Bereitschaft, kontinuierlich an Veränderungen zu arbeiten, um die Organisation weiterzuentwickeln und Verbesserungen zu erzielen.
Kritisches Urteilsvermögen	Der Vertriebsleiter besitzt die Kompetenz, sich in unterschiedliche Sachverhalte und Fragestellungen zu versetzen und diese kritisch hinsichtlich ihrer positiven und negativen Auswirkungen zu beurteilen.
Lernpotential	Der Vertriebsleiter ist in der Lage, neues Wissen zu verstehen, zu verarbeiten und sich in angemessener Zeit anzueignen.

Die in Tabelle 8-2 identifizierten Themen bildeten den Ausgangspunkt der Analyse. In einem sich wiederholenden Auswertungs- und Entdeckungsprozess habe ich die Gruppierung der

Themen verfeinert, bis sich letztendlich sechs Handlungen herausgebildet haben. Diese fasst Tabelle 8-4 zusammen und bietet eine Übersicht der zugehörigen Themenblöcke. Es handelt sich dabei um eine lose Gruppierung der Themen, da nicht alle überschneidungsfrei einer Handlung zugeordnet werden können. Die Tabelle 8-4 verdeutlicht jedoch, welche Themenblöcke maßgeblich dazu beigetragen haben, die entsprechende Handlung zu identifizieren.

Tabelle 8-4 Identifizierte Handlungen des Vertriebsleiters

Handlungen	Themen
Gewachsene Prozesse hinterfragen	Gewachsene Prozesse Emotionale Komponente Realität vs. Rhetorik
Sich Widerständen entgegenstellen	Starke Stellung der Vertriebsmannschaft Widerstand der Vertriebsmannschaft Symbolische Nutzung
Verantwortung zuteilen	Intermediäre / Projektarbeit Controlling / Stabsstellen Lange Leine vs. kurze Leine Verantwortung / Zuständigkeiten
Datenbedarf feststellen / Datenfluss sicherstellen	Datenmanagement Datenverfügbarkeit Nutzung vorhandener Infrastruktur Datenhoheit
Optimierungsmöglichkeiten erkennen	Entscheidungsfindung (Bauchgefühl) Effizienzdenken Konzeptionelle Fähigkeiten Wachstum und Wachstumsgrenzen
Eignung methodischer Ansätze beurteilen	Einstellung gegenüber Methoden Methodische Fähigkeiten Kurzfristiger und langfristiger Nutzen

Gewachsene Prozesse hinterfragen

Wie bereits der vorangegangene Abschnitt 8.2.1 erklärt hat, handelt es sich bei gewachsenen Prozessen um institutionalisierte Verhaltensweisen, die keiner kritischen Überprüfung mehr unterliegen (DiMaggio und Powell 1983; Kelly und Amburgey 1991). Als Voraussetzung für die Adoption und die Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden hat sich in der Untersuchung als förderlich herauskristallisiert, wenn die Vertriebsleiter in der Lage sind,

historisch gewachsene Prozesse zu hinterfragen. Das bezieht sich zum einen darauf, komplexe Organisationsprozesse (z.B. Entscheidungsprozesse) zu verstehen und solche Prozesse zu identifizieren, die eine Anpassung erfordern. Zum anderen sollte der Vertriebsleiter in zielführender Weise mit emotionalen Auseinandersetzungen innerhalb der Organisation umgehen können. Ähnliche Einflussfaktoren diskutiert unter anderem Ajzen (1991). Er betont den Einfluss des direkten Umfeldes des Entscheidungsträgers auf die Verhaltensintention. Bei der Überarbeitung von Arbeitsabläufen in den untersuchten Unternehmen war dieses Thema immer wieder sehr präsent. Auf Basis der Projektarbeit und der Literaturlauswertung haben sich individuelle Potentiale wie kritisches Urteilsvermögen, Gestaltungsmotivation und Durchsetzungsstärke als hilfreich herausgestellt.

Sich Widerständen entgegenstellen

Diese Handlung ist eng verknüpft mit der beschriebenen Reorganisation von Prozessen und mit dem Umgang der daraus resultierenden Reaktionen. Doch auch darüber hinaus können neue Entwicklungen und Entscheidungen starke Widerstände in der Vertriebsmannschaft auslösen. Die Optimierung des Ressourceneinsatzes im Vertrieb mit der Unterstützung von quantitativen Methoden bringt häufig eine Vielzahl an Neuerungen mit sich. Es hat sich als ein weiteres wichtiges Element der Adoption effizienzoptimierender Methoden ergeben, dass der Vertriebsleiter mit der Unruhe und den potentiellen Gegenreaktionen in der Vertriebsmannschaft umgehen kann. In der relevanten Literatur wird der Widerstand einflussreicher Akteure insbesondere im Zusammenhang mit der Trägheit von Unternehmen diskutiert (Hannan und Freeman 1977).

In der qualitativ-empirischen Untersuchung hat sich als förderlich herausgestellt, wenn der Vertriebsleiter in der Lage ist, diese Widerstände rechtzeitig zu erkennen. Die Idee knüpft auch an die Beobachtungen von Chonko et al. (2002) an. Die Autoren untersuchen Veränderungsprozesse in Vertriebsorganisationen. Sie kommen zu dem Schluss, dass der

Vertriebsleiter bereits vor Eintritt der Veränderung mögliche Widerstände antizipieren muss, um in der entscheidenden Situation angemessen zu agieren. Die Stellung des Vertriebsleiters innerhalb der Organisation spielt bei der Durchsetzung von Veränderungen gegen den Willen der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. In der Projektarbeit habe ich schwache und starke Vertriebsleiter beobachten können. Eine starke Stellung der Vertriebsmannschaft gegenüber dem Vertriebsleiter wächst häufig über mehrere Jahre oder kann durch den Einsatz eines neuen externen Vertriebsleiters entstehen. Die starke Stellung ging in den Projekten einher mit einer starken Abhängigkeit des Unternehmens von der Vertriebsmannschaft. Diese Abhängigkeit hat den Einsatz von effizienzoptimierenden Methoden entscheidend behindert. Durchsetzungsstärke und kritisches Urteilsvermögen lassen sich an dieser Stelle als wichtige Potentiale des Vertriebsleiters hervorheben, um mit den Widerständen in der eigenen Vertriebsmannschaft in zielführender Weise umzugehen.

Verantwortung zuteilen

Die Auswertung der qualitativ-empirischen Untersuchung hat Licht auf das Thema Verantwortung und die Zuständigkeit für die effizienzoptimierenden Methoden geworfen. Für die erfolgreiche Adoption hat es sich als förderlich herausgestellt, wenn der Vertriebsleiter in der Lage ist, die Verantwortung für die effizienzoptimierenden Methoden angemessen zuzuteilen. Das umfasst zum einen, Kompetenzen und Aufgabenbereiche klar zu definieren und die Zuständigkeit sowie Ressourcen entsprechend zu verteilen. Zum anderen muss der Vertriebsleiter seine eigene Verantwortung erkennen. Die hier beschriebene Handlung greift unter anderem die Ideen von Witte (1973) zum Promotoren-Modell auf. Als legitimierter Kopf der Vertriebsorganisation ist der Vertriebsleiter der zentrale Machtpromotor (Witte 1973) für die Einführung und Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden.

Im Verlauf der Projektarbeit ist der Eindruck entstanden, dass einige Vertriebsleiter die Zuständigkeit für die Methoden auf untere Hierarchieebenen abschieben. Stabsstellen oder

Intermediäre (z.B. Unternehmensberatungen) können, wie von Lilien (2011) beschrieben, ein wichtiges Instrument sein. Der Impuls für die Adoption und die kontinuierliche Wirksamkeitskontrolle der effizienzoptimierenden Methoden sollte aber vom Vertriebsleiter ausgehen.

Datenbedarf feststellen / Datenfluss sicherstellen

Die Datenbasis und insbesondere die Verfügbarkeit von Potentialdaten haben sich in der Projektarbeit als eine der größten Hürden für die Anwendung der quantitativen Methoden herausgestellt. Schon Little (1970) hat das Problem geeigneter Daten als Hindernis der Adoption diskutiert. Heute stehen den Vertriebsleitern zwar mehr technische Möglichkeiten zur Erhebung der Daten zur Verfügung, aber die Anwendung dieser Möglichkeiten scheint noch nicht überall ausgereift zu sein. Dem Datenmanagement durch den Vertriebsleiter kommt somit eine besondere Bedeutung zu. Die hier beschriebene Handlung umfasst nicht nur, dass der Vertriebsleiter den benötigten Datenbedarf feststellt („Welche Daten sollen erhoben werden?“), sondern auch, dass er die Prozesse der Vertriebsorganisation so strukturiert, dass ein kontinuierlicher Datenfluss sichergestellt ist („Wie sollen die Daten erhoben werden?“). Die Literatur zum Population Ecology-Ansatz hebt in diesem Zusammenhang die Bedeutung der bisherigen Ausrichtung der Informationssysteme und Organisationsprozesse hervor (Hannan und Freeman 1977; Kieser und Woywode 2006). Diese Faktoren können die Handlungsfreiheit des Vertriebsleiters stark einschränken und sollten deshalb besondere Aufmerksamkeit erhalten.

Das Datenmanagement bezieht sich zum einen auf den Datenfluss von der Vertriebsmannschaft zur Vertriebsorganisation. Diese Daten bilden die Grundlage für den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von effizienzoptimierenden Methoden. Zum anderen bedeutet es auch, den Datenfluss von der Vertriebsorganisation zur Vertriebsmannschaft erfolgreich zu steuern. Die Projekte haben meinen Eindruck bestärkt, dass die Qualität der beiden Datenströme eng miteinander verknüpft ist: Nur wenn die Außendienstmitarbeiter einen Mehrwert

für ihre Vertriebsarbeit sehen, sind sie auch bereit, detaillierte Aktivitätsdaten an die Organisation zurückzuspielen. Es hat sich als Erfolg versprechend herausgestellt, wenn die Datenhoheit beim Vertriebsleiter liegt. Um den Datenbedarf festzustellen sowie den Datenfluss sicherzustellen, haben sich individuelle Potentiale wie Lernpotential und kritisches Urteilsvermögen hervorgetan.

Optimierungsmöglichkeiten erkennen

Die identifizierte Handlung „Optimierungsmöglichkeiten erkennen“ ist sehr weit gefasst. Im Kern geht es um ein effizienzorientiertes Entscheiden und Agieren. Überlegungen zur Effektivität (also dem Grad der Zielerreichung im Sinne eines Soll/Ist-Vergleichs) standen in der Projektarbeit bei den Beteiligten stets im Vordergrund. Optimierungsansätze erfordern jedoch ein stringentes Effizienzdenken. Das bedeutet, dass der Einsatz der Vertriebsressourcen (Inputs) unter gewinnmaximierenden Überlegungen den Ergebnissen (Outputs) gegenübergestellt wird. Dies verlangt von den Vertriebsleitern auch, dass sie in der Lage sind, Optionen bezüglich der zu erwartenden Ergebnisse zu bewerten und gegeneinander abzuwägen. In der Zusammenarbeit wirkten die Vertriebsleiter, die auch ansonsten eine sehr effizienzgeprägte Denkweise zeigten, offener gegenüber den quantitativen Methoden.

Hier zeigt sich wieder eine Verbindung zu den Ideen aus Wittes (1973) Promotoren-Modell. Der Vertriebsleiter übernimmt zu Teilen die Rolle des Fachpromotors. Wobei an dieser Stelle insbesondere die Organisationskenntnis und weniger die Kommunikationsfähigkeit im Vordergrund steht. Das Wissen über Organisationsabläufe und Verkaufsaktivitäten ermöglicht dem Vertriebsleiter, Anwendungsfelder für den Einsatz quantitativer Methoden zu identifizieren. Effizienzoptimierende Methoden lassen sich nur in wenigen Fällen problemlos von einer Entscheidungssituation auf die andere übertragen. Die Fallstudien legen den Schluss nahe, dass die individuellen Potentiale Abstraktionsvermögen und Lernpotential die hier beschriebene Handlung fördern.

Eignung methodischer Ansätze beurteilen

Die Beurteilung der unterschiedlichen Ansätze hinsichtlich ihrer Eignung für den Einsatz in der Vertriebsorganisation stellt vorrangig auf das methodische und konzeptionelle Wissen ab. Dabei geht es weniger um Detailkenntnisse der Spreadsheet-Software und der Berechnungsschritte als um das Wissen über die generelle Funktionsweise der quantitativen Methoden. Dieses Wissen ermöglicht es, die Qualität der Ergebnisse einzuordnen. Der Vertriebsleiter sollte in der Lage sein, den kurz- und langfristigen Nutzen der quantitativen Methoden und der Ergebnisse zu beurteilen. Die Erkenntnisse aus der Literatur zum TAM (Davis, Bagozzi und Warshaw 1989) und der IDT (Rogers 1995) dienen hier als Grundlage der Überlegungen. Im Sinne dieser Theorien wird die Adoption dadurch beeinflusst, wie der Vertriebsleiter die Eigenschaften der quantitativen Methoden (wahrgenommener relativer Vorteil, Kompatibilität, Komplexität, Erprobbarkeit, Beobachtbarkeit) im Kontext der eigenen Organisation wahrnimmt (Rogers 1995).

Auch in der Projektarbeit entstand der Eindruck, dass die Vertriebsleiter die effizienzoptimierenden Methoden nur dann akzeptieren, wenn sie diese auch methodisch und konzeptionell verstehen. Nur dann sind sie offen dafür, die quantitativen Methoden in das Tagesgeschäft zu integrieren und auch deren Informationswert zu nutzen. Liegt kein ausreichendes Verständnis über die Eigenschaften der Methoden vor, steht einzig der symbolische Nutzen der Methoden (Feldman und March 1981) im Fokus. Die Beurteilung der unterschiedlichen Ansätze schließt ausdrücklich organisationsspezifische Aspekte ein. Der Vertriebsleiter sollte die Komplexität der Methoden und der Implementierung überschauen können und mit den Organisationskapazitäten in Einklang bringen („Wie viel Veränderung verträgt die Organisation?“). Die Methoden können helfen, ambitionierte Ziele zu erreichen. Der Vertriebsleiter sollte aber auch in der Lage sein, sie entsprechend so auszuwählen, dass sie die Vertriebsorganisation nicht überfordern. Lernpotential, kritisches Urteilsvermögen und

Abstraktionsvermögen haben sich als Voraussetzungen für die Beurteilung der methodischen Ansätze in der qualitativ-empirischen Erhebung hervorgetan.

Die sechs hier identifizierten individuellen Handlungen der Vertriebsleitung bilden den Kern der konzeptionellen Ergebnisaufbereitung im folgenden Abschnitt 8.3. Dieser wird die Interpretation der Beobachtungen aus diesem und dem vorangegangenen Abschnitt in ein theoretisches Erklärungsmodell integrieren.

8.3 Konzeptionelle Integration der Erkenntnisse

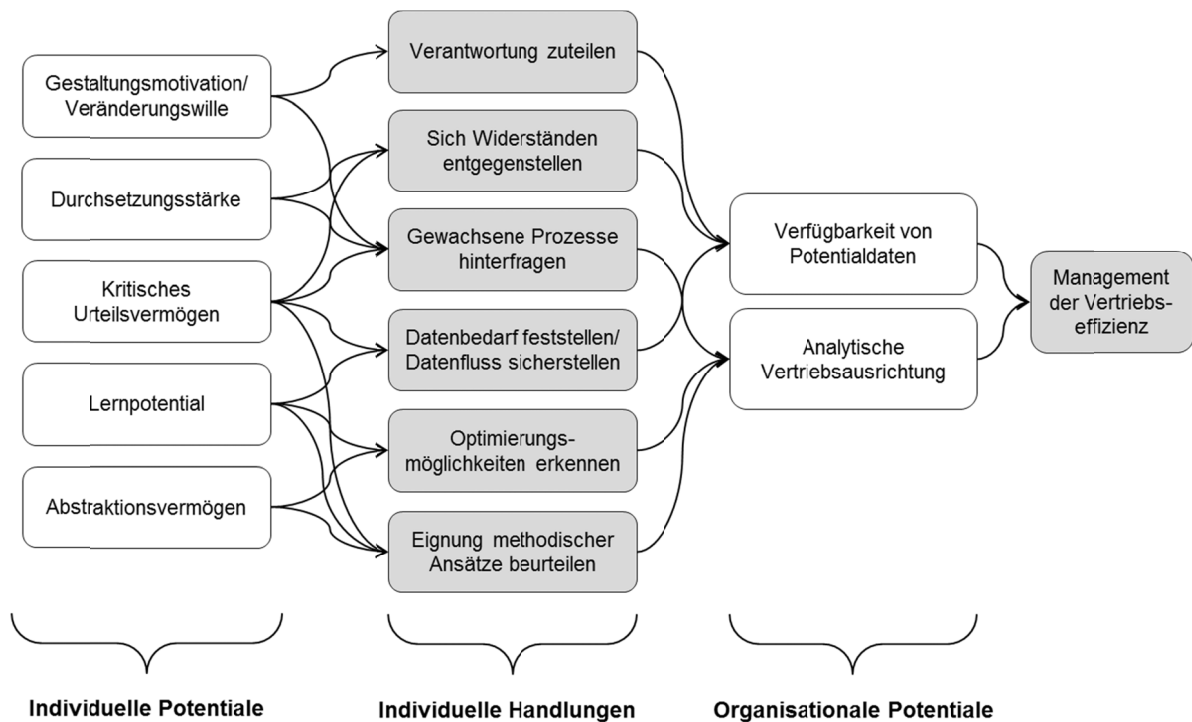
Abschnitt 8.1 hat die Beobachtungen aus der Projektarbeit fallübergreifend zusammengefasst. Abschnitt 8.2 hat die Interpretation dieser Beobachtungen vorgenommen. Der vorliegende Abschnitt nimmt die Ergebnisse dieser Analyse als Basis, um nun eine konzeptionelle Integration der Erkenntnisse vorzunehmen. Hierzu wird der Abschnitt zuerst die Potentiale und Handlungen in einen theoretischen Bezugsrahmen integrieren (Abschnitt 8.3.1), um anschließend ein Rollenmodell zur Förderung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu entwerfen und um den Bezug zu den benötigten Potentialen und Handlungen herzustellen (Abschnitt 8.3.2).

8.3.1 Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz

Ziel dieses Kapitels ist es, sich mithilfe eines Erklärungsmodells der Frage zu nähern, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren. Als Grundlage hierfür dient das vorläufige Erklärungsmodell aus Abschnitt 8.2.1 sowie die Analyse zweiter Ordnung mit den identifizierten Handlungen und den abgeleiteten individuellen Potentialen der Vertriebsleitung aus Abschnitt 8.2.2. Das Erklärungsmodell strebt an, die entdeckten Elemente zu integrieren und Wirkungsmechanismen darzustellen, die das Management der Vertriebseffizienz bedingen.

Die Ausarbeitung des Erklärungsmodells fand in mehreren Schritten statt. Zuerst habe ich eine weitergehende Sichtung der Themen, Potentiale und Handlungen mit dem Ziel, Verbindungen zwischen den Elementen zu entdecken, durchgeführt. Es folgte ein Entwicklungsprozess, in dem ich sämtliche Datenpunkte und Ergebnisse der Literaturanalyse den entstehenden Konzepten entgegengesetzt habe. Dieser kontinuierliche Abgleich mit den Rohdaten bildete nicht nur einen losen Robustheitstest der entstehenden konzeptionellen Ergebnisse (Huxham und Vangen 2000), sondern führte auch zu einer sich immer wieder ändernden Zusammenstellung des Erklärungsmodells. Dieses habe ich in mehreren Schleifen erweitert, angepasst, diskutiert und umgestellt. In den Schleifen entstanden verschiedene Versionen des Erklärungsmodells von einer ersten, sehr losen Verbindung der Elemente bis zu einer geordneten finalen Version.

Abbildung 8-4 stellt die finale Version des Erklärungsmodells dar. Dieses wird im weiteren Verlauf der Arbeit als Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz bezeichnet. Abbildung 8-4 spiegelt den Aufbau des vorläufigen Erklärungsmodells mit den Elementen „individuelle Potentiale“, „individuelle Handlungen“ und „organisationale Potentiale“ wider (Definitionen siehe Abschnitt 8.2.1). Es erweitert und konkretisiert dieses jedoch und bietet einen detaillierten Einblick in die verschiedenen Elemente.

Abbildung 8-4 Die Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz

Die fünf abgeleiteten individuellen Potentiale und die sechs identifizierten Handlungen des Vertriebsleiters sind im Erklärungsmodell berücksichtigt. Auf der rechten Seite der Abbildung 8-4 werden die organisationalen Potentiale zudem weiter unterteilt. In der finalen Auswertung haben sich zwei organisationale Potentiale herausgebildet. Diese bilden die zentralen Voraussetzungen für das Management der Vertriebseffizienz und werden durch die Handlungen des Vertriebsleiters beeinflusst. Die beiden organisationalen Potentiale lassen sich wie folgt charakterisieren:

- *Verfügbarkeit von Potentialdaten* – Die Verfügbarkeit von Potentialdaten hat sich als eine der größten Hürden für die Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden in der Projektarbeit herausgestellt. Potentialdaten lassen sich als Oberbegriff verstehen und bezeichnen sämtliche Daten (wie Verkaufs-, Aktivitäts- und Kundendaten), die zur Potentialanalyse und zur Vertriebssteuerung benötigt werden. Die heutige Präsenz von Marktforschungsinstituten und anderen Datenbankanbietern lässt grundsätzlich

vermuten, dass die Hürde der mangelnden Datenverfügbarkeit für die Vertriebsorganisationen leicht zu überwinden ist. Der Kauf von externen Daten kann allerdings nur einen Teil dieses organisationalen Potentials darstellen. Für die dauerhafte Verfügbarkeit von geeigneten Potentialdaten werden Prozesse und Anreizsysteme benötigt, die einen kontinuierlichen Datenfluss gewährleisten.

- *Analytische Vertriebsausrichtung* – Die analytische Vertriebsausrichtung beschreibt die computergestützte Nutzung von Daten zur Analyse und Interpretation mit dem Ziel, komplexe Entscheidungssituationen zu verstehen und Entscheidungen im Vertriebsmanagement zu verbessern. Im Kern geht es um das Vorhandensein und die Akzeptanz von effizienz- und zahlengetriebenen Entscheidungsprozessen im Vertriebsmanagement. Die analytische Vertriebsausrichtung bezieht sich somit nicht nur auf die Analysekompetenz. Sie fordert auch eine Vertriebskultur, in der die Effizienz als Richtschnur dient. Wie die Fallstudien gezeigt haben, wird die Vertriebskultur maßgeblich vom Vertriebsleiter geprägt.

Die Kernelemente des Managements der Vertriebseffizienz umfassen somit individuelle Potentiale, individuelle Handlungen und organisationale Potentiale. Die Interpretation der Mikrostruktur unter Berücksichtigung der Fallstudien lässt interessante Schlussfolgerungen zu:

- Das Management der Vertriebseffizienz kann als direkte Konsequenz der mangelnden Verfügbarkeit von Potentialdaten und/oder der mangelnden analytischen Vertriebsausrichtung scheitern. Es handelt sich um zwei zentrale organisationale Voraussetzungen für die Optimierung des Ressourceneinsatzes im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden.
- Indirekt kann das Management der Vertriebseffizienz am Vertriebsleiter scheitern, da er als Kopf der Organisation die organisationalen Potentiale maßgeblich beeinflusst.

Um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren, muss die Vertriebsleitung über bestimmte individuelle Potentiale verfügen. Diese individuellen Potentiale und die daraus resultierenden Handlungen des Vertriebsleiters sind zentrale Einflussfaktoren der Verfügbarkeit von Potentialdaten und der analytischen Vertriebsausrichtung.

- Das Zusammenspiel der verschiedenen individuellen Potentiale und individuellen Handlungen (dargestellt durch die Verbindungen zwischen den Elementen) ist für das Verständnis des Managements der Vertriebseffizienz von großer Bedeutung. Es verdeutlicht die Beobachtung aus den Fallstudien, dass der Vertriebsleiter die notwendigen Handlungen nicht komplett an andere Akteure übertragen kann.
- Angelehnt an Albachs (1976) Diskussion zu Managementfähigkeiten und Wachstumsschwellen kann sich der Mangel an individuellen Potentialen und individuellen Handlungen als Wachstumsbremse in der Vertriebsorganisation herausstellen. Die Idee dahinter ist, dass Wachstumschancen quantitativ belegbar sein müssen, da die Wachstumsargumente sonst gegenüber den Kostenargumenten verhallen. Bei mangelnden organisationalen Potentialen ist eine solche Quantifizierung nicht möglich.

Die Diskussion zur Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz hat den Fokus auf die Potentiale und Handlungen des Vertriebsleiters gelenkt. Der folgende Abschnitt wird aufbauend auf den identifizierten Handlungen ein Rollenmodell zur Förderung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden entwickeln.

8.3.2 Rollenmodell der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden

Der vorangegangene Abschnitt hat die Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz beschrieben und die benötigten individuellen Potentiale, Handlungen und organisationalen Potentiale herausgearbeitet. Dieser Abschnitt widmet sich nun den Fragen, wie sich die beschriebenen Handlungen unterschiedlichen Rollen in der Organisation zuordnen lassen und welche Akteure diese Rollen übernehmen können.

Abschnitt 3.6 ist im Rahmen des Promotoren-Modells (Witte 1973) bereits auf das Konzept eines Rollenmodells eingegangen. Mintzberg (1973) definiert eine Rolle als Bündel von Aktivitäten und Verhaltensweisen. Ein Rollenmodell bietet die Möglichkeit, eine Rolle unabhängig vom Rollenträger zu untersuchen. Es kann aus einer oder mehreren Rollen bestehen.

Das im Folgenden beschriebene Rollenmodell hilft, die unterschiedlichen Funktionen des Vertriebsleiters greifbar zu machen und den Beitrag von Unterstützungsfunktionen zu untersuchen. Ziel dieses Abschnitts ist es, ein Rollenmodell zur Förderung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden zu entwickeln. Die identifizierten Handlungen aus den vorangegangenen Abschnitten werden hierzu unterschiedlichen Rollen zugewiesen. Anschließend geht der Abschnitt auf mögliche Rollenträger neben dem Vertriebsleiter ein und berücksichtigt dabei die Erkenntnisse aus den Fallstudien und der konzeptionellen Auswertung der Theorien zur Adoption von Managementinnovationen.

Beschreibung des Rollenmodells

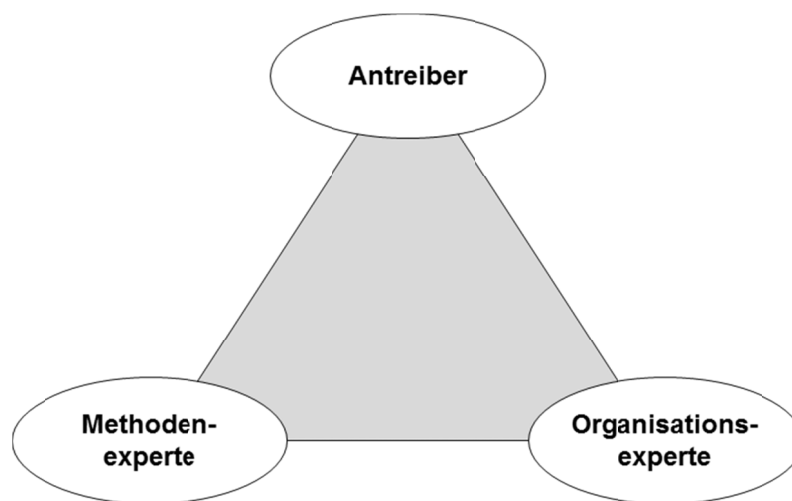
Abbildung 8-5 stellt das Rollenmodell zur Förderung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden dar. Das Modell orientiert sich an dem Promotoren-Modell von Witte (1973). Wie die folgenden Charakterisierungen zeigen, sind die Rollenbeschreibungen allerdings nicht deckungsgleich. Das hier entwickelte Modell umfasst drei Rollen: den

Antreiber, den Methodenexperten und den Organisationsexperten. Die drei Rollen lassen sich wie folgt charakterisieren:

- *Antreiber* – Bei der Rolle des Antreibers handelt es sich um den legitimierte Kopf der Vertriebsorganisation. Das bezieht sich zum einen auf seine formale Position im Organigramm sowie auf die offizielle Macht und Verantwortung, die ihm dadurch zuteil wird. Die Entscheidungshoheit für den Ressourceneinsatz im Vertrieb liegt in seinem Verantwortungsbereich. Zum anderen besitzt der Antreiber auch über die formale Position hinaus den Respekt und die Akzeptanz in der Organisation. Damit verbunden sind eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit und eine starke Stellung gegenüber anderen Hierarchieebenen. Diese Stellung ermöglicht ihm, Veränderungen in der Organisation durchzusetzen. Er ist verantwortlich für die individuellen Handlungen „Verantwortung verteilen“ und „sich Widerständen entgegenstellen“. Der Antreiber kommt der von Witte (1973) beschriebenen Rolle des Machtpromotors am nächsten.
- *Organisationsexperte* – Der Organisationsexperte zeichnet sich dadurch aus, dass er die Prozesse, die Personen und die Aktivitäten in der Vertriebsorganisation im Detail kennt. Er hat jedoch eine gewisse Distanz zu der täglichen Verkaufstätigkeit, die ihm ermöglicht, Verhaltensweisen und Prozesse infrage zu stellen. Zudem besitzt er die Datenhoheit in der Vertriebsorganisation und kann einschätzen, welche Daten für die Vertriebssteuerung benötigt werden und wer die Daten liefern kann. Er ist verantwortlich für die individuellen Handlungen „gewachsene Prozesse hinterfragen“ und „Datenbedarf feststellen/Datenfluss sicherstellen“. Der Organisationsexperte kommt der von Hauschildt und Chakrabarti (1988) beschriebenen Rolle des Prozesspromotors am nächsten.

- *Methodenexperte* – Der Methodenexperte ist vertraut mit den verfügbaren effizienzoptimierenden Methoden. Er kann die Komplexität der Methoden und den möglichen Beitrag ihrer Anwendung einschätzen. Hierzu kennt er die Anwendungsfelder in der Vertriebsorganisation und bringt das methodische und konzeptionelle Wissen mit. Dieses Wissen ermöglicht ihm, konkrete Verbesserungsvorschläge zu machen und detaillierte Anweisungen zu geben. Eine effizienzgeprägte Denkweise leitet seine Entscheidungen. Er ist verantwortlich für die individuellen Handlungen „Optimierungsmöglichkeiten erkennen“ und „Eignung methodischer Ansätze beurteilen“. Der Methodenexperte kommt der von Witte (1973) beschriebenen Rolle des Fachpromotors am nächsten.

Abbildung 8-5 Rollenmodell der Adoption



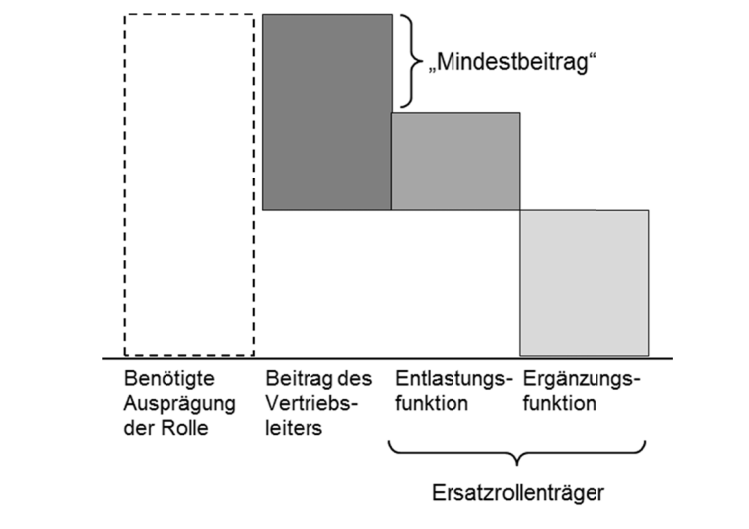
Bedeutung des Vertriebsleiters im Rollenmodell

Die Erfahrungen aus den Fallstudien und die Interpretationen der Beobachtungen zeigen, dass diese drei beschriebenen Rollen in der Vertriebsorganisation abgedeckt werden müssen, um die Vertriebseffizienz mithilfe von quantitativen Methoden zu steigern. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, ob der Vertriebsleiter diese Rollen selbst ausfüllen muss oder ob er sie an

andere Akteure übertragen kann. Die Erkenntnisse des vorangegangenen Abschnitts 8.3.1 geben hierzu eine Antwort. Die Untersuchung des Zusammenspiels der Elemente des Erklärungsmodells (Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz) lässt den Schluss zu, dass der Vertriebsleiter ein Mindestmaß („Mindestbeitrag“) der Anforderungen in allen drei Rollen (bzw. der individuellen Handlungen) erfüllen muss. Der Vertriebsleiter kann die hier beschriebenen Rollen nur teilweise an andere Akteure übertragen.

Abbildung 8-6 veranschaulicht diese Beobachtung für den Fall, dass der Vertriebsleiter eine der benötigten Rollen nur teilweise an andere Akteure überträgt. Die Erfahrungen aus der Projektarbeit zeigen, dass man zwischen Mindestbeitrag, Ergänzungsbeitrag und Entlastungsbeitrag differenzieren kann. Die beiden letzteren können von Ersatzrollenträgern (andere Akteure als der Vertriebsleiter) übernommen werden. Die drei Beitragsarten lassen sich wie folgt beschreiben:

- *Mindestbeitrag* – Hierbei handelt es sich um Beiträge des Vertriebsleiters, die Ersatzrollenträger nicht ausgleichen können. Sind diese nicht erfüllt, hat das direkte Konsequenzen für die Auswahl der Methoden (z.B. Komplexität).
- *Ergänzungsbeitrag* – Hierbei handelt es sich um Beiträge von Ersatzrollenträgern, die Defizite des Vertriebsleiters ausgleichen und somit helfen, die benötigte Rolle auszufüllen.
- *Entlastungsbeitrag* – Hierbei handelt es sich um Beiträge, die der Vertriebsleiter selbst leisten kann, die aber durch Ersatzrollenträger übernommen werden können, um Managementressourcen zu sparen (z.B. Zeitverfügbarkeit).

Abbildung 8-6 Mindestbeitrag des Vertriebsleiters

Ein konkretes Beispiel verdeutlicht die Überlegungen zum Mindestbeitrag des Vertriebsleiters und zu den Ersatzrollenträgern. Der Vertriebsleiter als Methodenexperte muss unter anderem die Eignung methodischer Ansätze beurteilen. Er muss allerdings nicht zwingend Detailkenntnisse über zum Beispiel die Spreadsheet-Software und die konkreten Berechnungsschritte der Modelle vorweisen. Diese Detailkenntnisse können Unterstützungsfunktionen übernehmen. Der Vertriebsleiter muss jedoch ein Mindestmaß (Mindestbeitrag) an konzeptionellem und methodischem Verständnis einbringen. Nur so kann er die kurz- und die langfristigen Auswirkungen der Adoption von quantitativen Methoden und ihrer Ergebnisse beurteilen.

Die Fallstudien geben Hinweise darauf, dass ein Mangel an individuellen Potentialen und damit auch an Handlungen des Vertriebsleiters nicht zwangsweise bedeutet, dass er effizienzoptimierende Methoden gar nicht einsetzen kann. Es hat allerdings Konsequenzen für die Auswahl der Methoden (Komplexität) und den Wert, den sie für den Vertriebsleiter darstellen (Informationswert versus symbolische Nutzung). Insbesondere der Informationswert der Methoden ist stark von den vorhandenen methodischen und konzeptionellen Kenntnissen abhängig.

Ein Blick in die Fallstudien verdeutlicht die Konsequenzen für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden, wenn der Vertriebsleiter eine Rolle nicht ausfüllen kann. Mein Eindruck aus der Zusammenarbeit mit den Vertriebsorganisationen war, dass die Vertriebsleiter der ProTech GmbH und der Werbeverpackungen GmbH eine oder mehrere Rollen nicht ausgefüllt haben. Dies war einer der zentralen Gründe für die mangelnde Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden in diesen beiden Organisationen. Wie die Beschreibungen in den einzelnen Fallstudien gezeigt haben, konnten der Vertriebsleiter bei der ProTech GmbH die Rolle des Methodenexperten und der Vertriebsleiter der Werbeverpackungen GmbH die Rollen des Methodenexperten sowie die des Antreibers nur ungenügend ausfüllen. Lediglich der Vertriebsleiter der Energie GmbH hat nach meiner Einschätzung den Mindestbeitrag für die drei identifizierten Rollen erreicht. Diese Beobachtungen spiegeln sich in den Beschreibungen der Stufen der Adoption in Abschnitt 8.1 wider. Die Energie GmbH setzt schon sehr komplexe Methoden für die betrachteten Entscheidungsbereiche im Vertriebsmanagement ein. Die Adoption von Methoden aus dem OR-Bereich scheitert hier nicht am Vertriebsleiter, sondern an der Natur des Vertriebsprozesses (keine werbungsartigen Vertriebsaktivitäten). Bei der ProTech GmbH und der Werbeverpackungen GmbH dagegen lässt sich die mangelnde Adoption effizienzoptimierender Methoden zu großen Teilen auf die jeweiligen Vertriebsleiter zurückführen.

Beiträge von Ersatzrollenträgern

Welche Ersatzrollenträger kommen für die Entlastungs- und die Ergänzungsbeiträge infrage? Und welche Beiträge können sie leisten? Zur Beantwortung dieser Fragen greift der Abschnitt die von Lilien (2011) angestoßene Diskussion zu Intermediären auf (siehe auch Abschnitt 1.1 und Abschnitt 2.3). Im Rahmen der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ist Lilien (2011) der Erste, der das Thema Intermediäre in den Blickpunkt rückt. Auch in der Projektarbeit mit den drei Vertriebsorganisationen war das Thema durchweg sehr präsent.

Lilien (2011) spricht von Intermediären als Mittler zwischen Wissenschaft und Praxis. Dies ist jedoch nur ein Teilaspekt in dem oben beschriebenen Rollenmodell und bezieht sich vorrangig auf den Methodenexperten. Die Arbeit erweitert deshalb die Diskussion an dieser Stelle und nutzt den Begriff Spezialisten, um den Beitrag sämtlicher Akteure zu berücksichtigen, die als Ersatzrollenträger für den Vertriebsleiter infrage kommen.

Die Diskussion in der wissenschaftlichen Literatur über die Funktion und den Wert von Spezialisten im Allgemeinen ist nicht neu. Die qualitativ-empirische Erhebung dieser Arbeit untermauert mit ihren Beobachtungen die zentralen Positionen aus der relevanten Literatur und lässt deren Aussagekraft auch für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden im Vertrieb vermuten:

- Spezialisten sorgen für eine größere Verfügbarkeit und Sichtbarkeit der effizienzoptimierenden Methoden (Bessant und Rush 1995).
- Spezialisten bieten Detailwissen sowie methodische und konzeptionelle Expertise (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008).
- Spezialisten nehmen eine Übersetzungsfunktion zwischen Praxis und Wissenschaft wahr (Kieser und Leiner 2012; Shapiro, Kirkman und Courtney 2007).
- Spezialisten helfen, die vorhandenen Methoden aus der Literatur an die Entscheidungsprozesse in der Praxis anzupassen (Lilien 2011).
- Spezialisten legitimieren die Effektivität und Einführung von Maßnahmen und Managementpraktiken (Bessant und Rush 1995; Birkinshaw, Hamel und Mol 2008)

Der Schwerpunkt der bisherigen Diskussion liegt auf externen Spezialisten. Keine Aufmerksamkeit hat die Vertriebsliteratur bisher der Unterscheidung zwischen internen und externen Spezialisten geschenkt. Diese Unterscheidung hat sich aber in der qualitativ-empirischen

Untersuchung als bedeutendes Thema herausgestellt. Die folgenden Beispiele verdeutlichen, was diese Arbeit unter internen und externen Spezialisten versteht:

- Externe Spezialisten umfassen zum Beispiel Unternehmensberatungen, Marktforschungsinstitute, aber auch Softwareanbieter oder Forschungseinrichtungen.
- Interne Spezialisten beziehen sich auf Angestellte des Unternehmens, die allerdings nicht direkt mit der täglichen Verkaufstätigkeit betraut sind. Interne Spezialisten umfassen zum Beispiel bereichsübergreifende Produktivitätsmanager (wie bei der Energie GmbH und der ProTech GmbH), das Vertriebscontrolling (wie eingeschränkt im Fall der Werbeverpackungen GmbH) oder den Assistenten der Vertriebsleitung.

Die Erfahrungen aus der qualitativ-empirischen Untersuchung legen den Schluss nahe, dass Unternehmen sehr schnell nach externen Spezialisten Ausschau halten und die Option von internen Spezialisten nicht prüfen. Letztere können jedoch in einer Vielzahl der Projekte die geeignetere Wahl darstellen:

- Interne Spezialisten verfügen über ein besseres Detailwissen in Hinsicht auf die Organisationsprozesse und haben langfristig eine höhere Verantwortlichkeit für die Ergebnisse ihrer Arbeit.
- Darüber hinaus grenzen sie sich von externen Spezialisten dadurch ab, dass sie tendenziell über bessere Netzwerke innerhalb des Unternehmens verfügen, die den Zugang zu Ressourcen ermöglichen und für die Akzeptanz der Entscheidungen förderlich sein können (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008).
- Interne Spezialisten bilden als Angestellte des Unternehmens einen ständigen Ansprechpartner, der vergleichsweise flexibel agieren kann. Im Fall der effizienzoptimierenden Methoden ist ein ständiger Ansprechpartner insbesondere für methodische Fragen für die Vertriebsleiter von großem Interesse.

- Des Weiteren hat sich in der Projektarbeit der mein Eindruck verstärkt, dass interne Spezialisten sehr gut geeignet sind, um Wissen zwischen Funktionen und Geschäftsbereichen innerhalb eines Unternehmens zu transferieren. Dies trifft insbesondere für große Konzerne zu, bei denen andere Geschäftsbereiche als eine Art Referenz fungieren können. Referenzen aus der eigenen Organisation können die Einstellung gegenüber den neuen Methoden positiv beeinflussen.

Die Zusammenarbeit mit den Vertriebsorganisationen hat aber auch deutlich gemacht, dass interne Spezialisten Schwächen aufweisen. Es hat sich gezeigt, dass sich externe Spezialisten mit einer größeren Objektivität den Fragestellungen nähern. Während externe Spezialisten Gefahr laufen, zu große Änderungen in der Organisation durchzusetzen, könnte bei internen Spezialisten das Gegenteil eintreten. Die Nähe zum betroffenen Bereich (bzw. den Personen) kann dazu führen, dass sie nötige Veränderungen zu zaghaft angehen (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008).

Die Integration der Erkenntnisse aus der Literatur zu Spezialisten (und Intermediären) und aus den Beobachtungen aus den Fallstudien macht die Vielfalt der Ersatzrollenträger und ihrer möglichen Beiträge deutlich. Auf unterschiedliche Weise können die Ersatzrollenträger den Vertriebsleiter unterstützen, die adoptionsfördernden Rollen in der Vertriebsorganisation jenseits des „Mindestbeitrags“ auszufüllen. Tabelle 8-5 schließt die konzeptionelle Integration der Erkenntnisse mit einer Übersicht der Beiträge von internen Spezialisten und externen Spezialisten ab und stellt die Verbindung zu den oben identifizierten Rollen her. Die Einstufung der internen und externen Spezialisten basiert ausschließlich auf den Erfahrungen aus den Fallstudien. In Abhängigkeit von der Art und der Position der Spezialisten wird die Bedeutung vermutlich variieren.

Tabelle 8-5 Ergänzungs- und Entlastungsbeiträge möglicher Ersatzrollenträger

Rollen	Handlungen	Typische Beiträge von Ersatzrollenträgern	Bedeutung möglicher Rollenträger	
			Interne Spezialisten	Externe Spezialisten
Antreiber	Verantwortung zuteilen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entscheidungsträger beraten 	gering	gering
	Sich Widerständen entgegenstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neutrale Position einnehmen ▪ Maßnahmen legitimieren ▪ Referenzen präsentieren 	mittel	mittel
Organisations-experte	Gewachsene Prozesse hinterfragen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neutrale Position einnehmen ▪ Geschwindigkeit erhöhen ▪ Probleme aufdecken 	mittel	stark
	Datenbedarf feststellen/ Datenfluss sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funktions- und hierarchie-übergreifende Prozesse aufsetzen ▪ Ständiger Ansprechpartner sein 	stark	mittel
Methoden-experte	Optimierungsmöglichkeiten erkennen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptionelle Defizite ausgleichen ▪ Relevante Informationen beschaffen ▪ Wissen vermitteln 	stark	stark
	Eignung methodischer Ansätze beurteilen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mögliche Methoden identifizieren und bewerten ▪ Methodische und konzeptionelle Defizite ausgleichen 	mittel	stark

9 Schlussbetrachtung

9.1 Zusammenfassung der empirischen und konzeptionellen Beiträge

Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit erweitert die vorhandene Vertriebsliteratur zu effizienzoptimierenden Methoden auf vielfältige Weise. Das Einführungskapitel und die Literaturübersicht (Kapitel 2) haben deutlich gemacht, dass in der Vertriebsforschung bisher nur ein geringes Verständnis der Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis hinsichtlich der Anwendung von effizienzoptimierenden Methoden vorhanden ist. Das übergreifende Erkenntnisinteresse der Untersuchung in der vorliegenden Arbeit war, mit einem tiefergehenden Verständnis der Adoption der Methoden einen wissenschaftlichen und praxisrelevanten Beitrag zu leisten. Die Arbeit hat sich dafür an der Schnittstelle zwischen der Forschung zu effizienzoptimierenden Methoden und der Forschung zu Managementinnovationen positioniert und drei Forschungsfragen formuliert.

Tabelle 9-1 Forschungsziele und -beiträge der Arbeit

Forschungsfragen	Forschungsergebnisse	Kernbotschaften
Welche Theorien tragen zum Verständnis der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden bei?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Literatur- und Theorieüberblick zur Adoption von Managementinnovationen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Theorien zur Adoption von Managementinnovationen bilden eine vielversprechende Grundlage für die Untersuchung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden.
Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptualisierung der Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz ▪ Ableitung notwendiger Potentiale und Handlungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Zusammenspiel von individuellen Potentialen und individuellen Handlungen ist von zentraler Bedeutung für das Management der Vertriebseffizienz. ▪ Das Management der Vertriebseffizienz scheitert indirekt am Vertriebsleiter, da er als Kopf der Organisation die organisationalen Potentiale maßgeblich beeinflusst.
Welche Akteure können die benötigten Voraussetzungen in der Vertriebsorganisation schaffen, um den Ressourceneinsatz im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden zu optimieren?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konzeptualisierung eines Rollenmodells zur Förderung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ▪ Beschreibung des Zusammenspiels von Vertriebsleiter, externen und internen Spezialisten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Vertriebsleiter muss drei Rollen innerhalb der Organisation abdecken: <ol style="list-style-type: none"> 1) den Antreiber, 2) den Methodenexperten und 3) den Organisationsexperten. ▪ Der Vertriebsleiter kann die benötigten Rollen nur teilweise an Ersatzrollenträger übertragen.

Tabelle 9-1 stellt die Forschungsfragen aus Abschnitt 1.2 den erzielten Forschungsbeiträgen dieser Arbeit gegenüber. Die dort zusammengefassten zentralen Erkenntnisse sind die Ergebnisse eines mehrstufigen Auswertungsprozesses (Van Maanen 1979). Dieser umfasst die konzeptionelle Auswertung der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden und der Theorien zur Adoption von Managementinnovationen sowie die qualitativ-empirische Untersuchung mit der Analyse erster und zweiter Ordnung in den Kapiteln 5 bis 8. Die Erkenntnisse aus der Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Literatursichtung und die Auswertung der Theorien haben den Bogen zwischen effizienzoptimierenden Methoden und der Forschung zu Managementinnovationen geschlagen. Entlang der Theorien zur Adoption von Managementinnovationen hat die Arbeit zahlreiche theoretische Bezugspunkte identifiziert und Erklärungsansätze für die mangelnde Adoption quantitativer Methoden diskutiert. Es lässt sich festhalten, dass das Forschungsfeld Managementinnovationen eine vielversprechende Grundlage für die Untersuchung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden bildet. Vier Forschungsfelder haben sich in der Literaturanalyse hervorgetan: *Technologie-adoption*, *Upper Echelon-Theorie*, *organisationaler Wandel* und der *Ressourcen-basierte Ansatz*. Für weitergehende Forschung zur Diskrepanz zwischen Wissenschaft und Praxis scheint es vielversprechend, an die theoretischen Bezugspunkte der identifizierten Forschungsfelder anzuknüpfen.
- Die *zehn zentralen Beobachtungen zur Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden* bilden die fallübergreifende Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den drei Projektarbeiten. Entlang der drei Kategorien *Anwendung*, *Management* und *Wissen* hat die Arbeit verschiedene Beobachtungen diskutiert. Die Untersuchung untermauert die Vermutung, dass komplexe Optimierungsmodelle aus der Vertriebsforschung bisher nicht in der täglichen Vertriebspraxis angekommen sind. Die Untersuchung wirft

jedoch auch die Frage auf, ob die Einführung der komplexen Methoden wirklich nötig ist. In vielen Fällen hat sich die mangelnde Verfügbarkeit von Potentialdaten als eine große Hürde herausgestellt. Zudem hat die Projektarbeit zu der Einsicht geführt, dass weniger komplexe Methoden sich als sehr wirkungsvoll erweisen und schneller zu implementierbaren Ergebnissen führen. Auch wenn die Ergebnisqualität komplexer Methoden höher sein mag, scheinen die Ergebnisse einfacher quantitativer Methoden für einen Großteil der Entscheidungen eine geeignete Basis zu sein.

- Der zentrale Theorievorschlag als Ergebnis der Analyse zweiter Ordnung besteht in der Entwicklung eines konzeptionellen Erklärungsmodells: die *Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz*. Ausgehend von den qualitativ-empirischen Daten und dem Vergleich mit den Erklärungsansätzen der theoretischen Perspektiven hat die Arbeit drei Elemente der Mikrostruktur identifiziert: *individuelle Potentiale* und *individuelle Handlungen* des Vertriebsleiters sowie die daraus resultierenden *organisationalen Potentiale*. Die qualitativ-empirische Untersuchung hat den Eindruck untermauert, dass der Vertriebsleiter von zentraler Bedeutung für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ist. Als Kopf der Vertriebsorganisation beeinflusst er durch seine individuellen Handlungen maßgeblich die organisationalen Potentiale. Letztere bilden die Voraussetzungen für das Management der Vertriebseffizienz mithilfe von quantitativen Methoden. Die Untersuchung hat zwei organisationale Potentiale hervorgebracht: 1) die *Verfügbarkeit von Potentialdaten* und 2) die *analytische Vertriebsausrichtung*. Ersteres bezieht sich auf die Erhebung von Daten in der Vertriebsorganisation, die eine Potentialanalyse und Vertriebssteuerung ermöglichen. Für die dauerhafte Verfügbarkeit von geeigneten Potentialdaten bedarf es Prozessen und Anreizsystemen, die den kontinuierlichen Datenfluss gewährleisten. Die analytische Vertriebsausrichtung beschreibt die computergestützte Nutzung von Daten zur Analyse und Interpretation mit dem Ziel,

komplexe Entscheidungssituationen zu verstehen und Entscheidungen im Vertriebsmanagement zu verbessern.

- Abschließend hat die Arbeit ein Rollenmodell zur Adoption von effizienzoptimierenden Methoden entworfen. Das entwickelte Modell umfasst drei Rollen: 1) den *Antreiber*, 2) den *Methodenexperten* und 3) den *Organisationsexperten*. Für die Optimierung des Ressourceneinsatzes im Vertrieb mithilfe von quantitativen Methoden müssen alle drei Rollen in der Vertriebsorganisation abgedeckt sein. Die Untersuchung lässt den Schluss zu, dass der Vertriebsleiter ein Mindestmaß der Anforderungen in allen drei Rollen erfüllen muss. Ergänzungs- und Entlastungsbeiträge können darüber hinaus von Ersatzrollenträgern übernommen werden. Die Arbeit unterstützt die Idee, dass interne und externe Spezialisten die Adoption effizienzoptimierender Methoden auf unterschiedliche Weise fördern. Insbesondere interne Spezialisten scheinen bisher weniger Berücksichtigung erfahren zu haben.

Die in Kapitel 8 abgeleiteten und hier zusammengefassten Erkenntnisse tragen dazu bei, die Adoptionsentscheidungen über effizienzoptimierende Methoden im Vertriebsmanagement besser zu verstehen. Die Arbeit hat sich zum Ziel gesetzt, nicht nur einen Forschungsbeitrag, sondern auch einen Beitrag für die Vertriebspraxis zu leisten. Die Implikationen der Erkenntnisse für die beiden Bereiche stehen im Fokus der folgenden Abschnitte.

9.2 Implikationen für die Forschung

Nachdem der letzte Abschnitt die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst hat, diskutiert dieser Abschnitt die Implikationen für die Forschung. Die Überblicksartikel von Mantrala et al. (2010) sowie Lilien (2011) haben bereits Leitplanken für zukünftige Forschung im Bereich effizienzoptimierender Methoden gesetzt. Die Untersuchung der vorliegenden Arbeit ergänzt und betont einige der angestoßenen Forschungsideen. Hierzu

diskutiert dieser Abschnitt die Beiträge und Implikationen der Untersuchung für die Forschung zu effizienzoptimierenden Methoden anhand von drei übergreifenden Aspekten: 1) die Integration und Erweiterung bestehender Erklärungsansätze, 2) die Aufdeckung von Anomalien zu bestehenden Erklärungsansätzen und 3) die Eignung der gewählten Forschungsmethodik.

Integration und Erweiterung bestehender Erklärungsansätze

Die Einführung hat gezeigt, dass verschiedene Autoren zu weitergehender Forschung (Albers 2000; Lilien 2011; Lilien und Rangaswamy 2008) über die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis ermuntern. Die Arbeit greift diese Idee auf, indem sie unterschiedliche Theorien zur Adoption von Managementinnovationen mit empirischen Beobachtungen vergleicht und in ein Erklärungsmodell integriert. Die Auswertung der Beobachtungen aus den Fallstudien hat eine Reihe von Bezugspunkten aus der Forschung zu Managementinnovationen (Birkinshaw, Hamel und Mol 2008) hervorgehoben und ihre Bedeutung für die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden verdeutlicht. Hierunter fallen beispielsweise trägheitsfördernde Faktoren (wie Ausrichtung der Informationssysteme, Widerstand einflussreicher Akteure etc.) aus dem Population Ecology-Ansatz (Hannan und Freeman 1977; Kieser und Woywode 2006), die subjektive Wahrnehmung durch den Entscheidungsträger (wie der wahrgenommene Nutzen und die wahrgenommene einfache Bedienbarkeit) aus der Forschung zum Technology Acceptance Model (Davis, Bagozzi und Warshaw 1989) sowie die Idee der innovationsfördernden Rollen innerhalb der Organisation von Witte (1973). Die Literaturanalyse in Kapitel 2 hat den Schluss nahegelegt, dass noch kein ausreichendes Verständnis der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden vorhanden ist. Die identifizierten Bezugspunkte dieser Arbeit bilden einen möglichen Ansatz zur Schließung dieser Lücke.

Darüber hinaus spielen die Ideen zur Upper Echelon-Theorie eine wesentliche Rolle für die Entwicklung und die grundlegende Struktur des Erklärungsmodells (die Mikrostruktur des

Managements der Vertriebseffizienz) in dieser Arbeit. Das Modell nimmt angelehnt an die Arbeit von Hambrick und Mason (1984) eine Upper Echelon-Perspektive (bzw. eine Vertriebsleiter-Perspektive) auf das Management der Vertriebseffizienz ein. Der Beitrag der Arbeit liegt somit unter anderem in der Weiterentwicklung der von Wierenga und Ophuis (1997) angestoßenen Idee, dass das Top-Management bei der Adoption eine wichtige Rolle spielt. Die qualitativ-empirische Untersuchung dieser Arbeit macht den Vertriebsleiter als zentrale Figur bei der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden aus. Die Stellung des Vertriebsleiters innerhalb der Organisation und insbesondere gegenüber der Vertriebsmannschaft hat sich als ein wichtiges Element in den Projektarbeiten herausgestellt. Es scheint vielversprechend, wenn zukünftige Forschungsarbeiten zu effizienzoptimierenden Methoden dem Vertriebsleiter weiterhin eine übergeordnete Bedeutung einräumen. Darüber hinaus wäre die Untersuchung der folgenden Fragen interessant: Welche anderen Hierarchieebenen sollten ebenfalls ins Zentrum der Adoptionsentscheidung rücken? Welche anderen Organisationsmitglieder treiben den Ressourcenallokationsprozess im Vertrieb?

Dass nicht allein die methodischen Fähigkeiten eine Rolle für die Adoption spielen, haben unter anderem schon Little (1970), Albers (2000) und Lilien (2011) erwähnt. Die Arbeit erweitert diese Überlegungen, indem sie zwischen individuellen Potentialen sowie individuellen Handlungen des Vertriebsleiters unterscheidet. Mithilfe der Fallstudien entdeckt sie fünf Potentiale und sechs Handlungen, die sich als adoptionsfördernd herausgestellt haben. Die Erkenntnisse dieser Untersuchung regen hier zu weitergehenden Forschungsarbeiten an. So könnten die identifizierten Potentiale und Handlungen im Rahmen einer quantitativ-empirischen Forschungsarbeit untersucht werden. Die Basis für die identifizierten Potentiale und Handlungen waren Fallstudien mit Vertriebsorganisationen aus drei Industrien. Interessant wäre deshalb auch eine Überprüfung der Ergebnisse in weiteren Industrien.

Ein weiterer Beitrag liegt in der Ergänzung der Ideen von Lilien (2011) zu Intermediären. Er sieht in ihnen einen zentralen Faktor, um die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis zu überwinden. Die Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement betrachtet Intermediäre bisher nur sehr allgemein. Die Arbeit treibt die eingeschlagene Richtung voran, indem sie eine Unterscheidung zwischen internen und externen Spezialisten vornimmt. Der Schwerpunkt der bisherigen Diskussion liegt auf externen Spezialisten. (Bessant und Rush 1995; Birkinshaw, Hamel und Mol 2008; Shapiro, Kirkman und Courtney 2007). Die vorliegende Arbeit ermutigt zu weitergehender Forschung im Bereich der Spezialisten. Die Bedeutung des Themas in der Vertriebspraxis spiegelt sich momentan noch nicht in der wissenschaftlichen Literatur wider. Künftige Forschungsarbeiten sollten dabei die Trennung zwischen internen und externen Spezialisten berücksichtigen. Empirische und konzeptionelle Studien sollten sich unter anderem den folgenden Fragen widmen: Welche Faktoren bedingen die Wahl der Spezialisten? Was sind die Erfolgsfaktoren der internen gegenüber den externen Spezialisten? Und wie können Spezialisten die kontinuierliche gegenüber der projektbasierten Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden unterstützen?

Anomalien zu bestehenden Erklärungsansätzen

Gilbert und Christensen (2005) sehen einen wesentlichen Wert praxisnaher qualitativer Forschungsprojekte, die sich auf wenige Untersuchungsobjekte konzentrieren, in der Aufdeckung von Anomalien. Diese definieren die Autoren als „an outcome that is different from what existing theory would predict“ (Gilbert und Christensen 2005, S. 88). In diesem Sinne gehen die folgenden Absätze auf Widersprüche zu bestehenden Erklärungsansätzen ein, die sich aus den Beobachtungen der Untersuchung in dieser Arbeit ergeben haben.

Ein Widerspruch hat sich im Zusammenhang mit der Entwicklung des Rollenmodells zur Förderung der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden ergeben. Das Modell lehnt sich an das Promotoren-Modell von Witte (1973) an. Dieser kommt zu dem Schluss, dass

Innovationsprozesse eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit haben, wenn die Rollen von unterschiedlichen Personen übernommen werden. Bezogen auf das Rollenmodell in dieser Arbeit bedeutet das, dass die drei Rollen (Antreiber, Methodenexperte und Organisationsexperte) nicht allein vom Vertriebsleiter, sondern jeweils von unterschiedlichen Akteuren ausgefüllt werden sollten. Die Auswertung der Fallstudien in dieser Arbeit kann diese Empfehlung nicht unterstützen. Eine der oben beschriebenen Schlussfolgerungen der Auswertung war, dass der Vertriebsleiter alle Rollen zu einem Mindestmaß abdecken muss. Die Rollen lassen sich nicht gänzlich von der Person des Vertriebsleiters trennen. Andere Akteure können aber sehr wohl Entlastungs- und Ergänzungsaufgaben übernehmen.

Ein weiterer Widerspruch ergibt sich hinsichtlich der Zusammenarbeit mit internen und externen Spezialisten. Die Beschreibungen in den Kapiteln 5 bis 7 haben deutlich gemacht, dass Spezialisten ein zentrales Element in den drei Fallstudien bildeten. Mit der Interaktion dieser unterschiedlichen Akteure beschäftigt sich unter anderem Kieser (2002). Er analysiert die Kommunikation zwischen Unternehmensberatern, Wissenschaftlern und Praktikern und kommt zu dem Schluss, dass die drei Gruppen in unterschiedlichen sozialen Systemen agieren. Er zieht daraus die Konsequenz, dass diese Gruppen nicht miteinander kommunizieren können. Übertragen auf den Kontext der Untersuchung würde dieses Ergebnis eine Zusammenarbeit der Vertriebsorganisationen insbesondere mit externen Spezialisten als wenig effektiv einstufen. Die Zusammenarbeit mit den Vertriebsorganisationen im Rahmen der Fallstudien vermittelte allerdings ein anderes Bild. Kommunikationsschwierigkeiten waren in keinem der Projekte ein Thema, welches die Zusammenarbeit sonderlich erschwerte. Insbesondere die Zusammenarbeit mit der Energie GmbH unterstützt die Sichtweise, wonach eine Zusammenarbeit mit Spezialisten im Bereich der effizienzoptimierenden Methoden sehr fruchtbar sein kann. Dort werden auf Projektbasis regelmäßig quantitative Methoden in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen internen und externen Spezialisten eingesetzt.

Abschließend hebt dieser Abschnitt noch einen Aspekt der Untersuchung hervor, der weniger einen Widerspruch zu einer bestehenden Theorie darstellt, als vielmehr einen Widerspruch zu Empfehlungen aus der Vertriebsliteratur, welche auf die Komplexität der Methoden abzielt. So gibt Albers (2000) an, dass die Literatur Heuristiken bisher unterschätzt hat (Albers 2000). Auch Fischer et al. (2011) betonen den Bedarf an einfachen Methoden für die Praxis und schlagen Heuristiken als Alternative vor. Sie entwickeln ein mathematisches Modell und leiten daraus eine praxistaugliche Heuristik zur Budgetallokation ab. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus der Untersuchung scheint dieser Ansatz zumindest aufgrund methodischer Gesichtspunkte interessant. Von der Vertriebsliteratur ist er bisher wenig berücksichtigt worden. Bei Heuristiken handelt es sich jedoch nicht um Optimierungsmodelle, sondern um Gesetzmäßigkeiten, welche vom Vertriebsleiter in der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollten. Neben der Frage, ob die Ergebnisse der Heuristiken an die optimale Lösung herankommen, dürfte auch die Entwicklung dieser Heuristiken für die Vertriebsleiter wenig durchschaubar bleiben. Ein zentraler Aspekt in der Literaturlauswertung und in den Fallstudien war der Informationswert der Methoden. Dieser umfasst auch solche Informationen, welche durch die intensive Auseinandersetzung mit den Daten im Prozess der Methoden Anwendung generiert werden (zum Beispiel die Treiber der Vertriebsgröße). Die Erfahrungen aus der Empirie dieser Arbeit werfen die Vermutung auf, dass Heuristiken die Anwendung von Optimierungsmodellen nicht ersetzen können. Die Arbeit ermuntert an dieser Stelle zu Forschungsarbeiten, die sich mit den möglichen Problemen durch den Einsatz von Heuristiken und alternativer Methoden beschäftigen.

Eignung des Forschungsansatzes

Abschließend geht der Abschnitt nun noch auf die Erfahrungen mit der gewählten Forschungsmethodik ein. Der Action Research-Ansatz kommt den Forderungen nach, in einen intensiven Austausch mit der Praxis zu treten (Kieser und Leiner 2012; Wierenga 2008;

Zoltners und Sinha 2005), um Aspekte zu untersuchen, die mit quantitativen oder anderen qualitativen Methoden womöglich nicht zu entdecken sind. So hat sich eine Stärke des Action Research-Ansatzes bei der Integration von Datenpunkten gezeigt, die über verbale Äußerungen hinausgehen. Im Gegensatz zu beispielsweise transkribierten Interviews (wie beim entdeckungsorientierten Ansatz) konzentriert sich Action Research nicht allein auf das gesprochene Wort. Der Forschungsansatz ermöglicht auch, die Interpretationen über die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder oder die Wahrnehmung der Situation durch den Forscher im Auswertungsprozess zu berücksichtigen. Ziel ist es, durch das Verstehen und Deuten einzelner Details auf den Gesamtzusammenhang zu schließen. Die Eignung des Action Research-Ansatzes, komplexe und bisher wenig erforschte Phänomene zu untersuchen und darauf aufbauend einen Theorievorschlag zu entwickeln, konnte durch diese Arbeit untermauert werden. Er hat sich als ein fruchtbarer Forschungsansatz erwiesen, mit dem sich wertvolle Erkenntnisse über explorative Fragestellungen generieren lassen. Die Arbeit ermuntert zur Anwendung des Action Research-Ansatzes in zukünftigen praxisnahen Forschungsprojekten. Dies trifft insbesondere für Untersuchungen zu, die darauf abzielen, die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis zu verstehen und wissenschaftliche Erkenntnisse in die Praxis zu tragen.

9.3 Implikationen für die Praxis

Den Schlusspunkt der vorliegenden Arbeit setzen die Implikationen für die Praxis, welche durch den praxisnahen Forschungsansatz einen besonderen Stellenwert genießen. Sie lassen sich als praxisorientierte Auswertung der bis hierhin geführten Diskussion verstehen und sollen als Anregung und Ideengeber für die Vertriebspraxis dienen.

Auswahl der effizienzoptimierenden Methoden

Die Arbeit macht skeptisch, ob komplexe Optimierungsmodelle aus dem OR-Bereich eine große Verbreitung im Vertriebsmanagement erreichen werden. Die Anwendungsmöglichkeiten hängen stark mit der Natur des Vertriebsprozesses zusammen. Dies soll nicht implizieren, dass die Vertriebsleiter von effizienzoptimierenden Methoden Abstand nehmen sollten. Das Gegenteil ist der Fall: Die Einzelfallstudien haben den Informationswert und den symbolischen Nutzen effizienzoptimierender Methoden verdeutlicht. Sie haben meinen Eindruck bestärkt, dass die Methoden ein wichtiges Instrument zur Ressourcenallokation im Vertriebsmanagement darstellen können. Die Fallstudien haben gezeigt, dass schon weniger komplexe effizienzoptimierende Methoden eine große Wirkung entfalten. Als Orientierung bei der Auswahl kann die in dieser Arbeit entwickelte Einordnung der quantitativen Methoden hinsichtlich ihrer Komplexität in Abschnitt 2.4 (Stufen der Adoption) dienen. Der Vertriebsleiter sollte allerdings immer die Abwägung zwischen steigender Komplexität und der dadurch zusätzlich erzielten Ergebnisqualität im Auswahlprozess in den Vordergrund stellen.

Die Untersuchung lässt ebenfalls Rückschlüsse über die Nutzung von professionellen Softwareanwendungen zu. Heute sind zu den meisten Entscheidungsfeldern im Vertriebsmanagement umfangreiche Softwarepakete verfügbar. Die darin verwendeten Algorithmen sind jedoch häufig für den Vertriebsleiter nicht durchschaubar. Für den Vertriebsleiter ist es somit ratsam, auch immer die Option von unternehmensspezifischen Anwendungen (zum Beispiel in Spreadsheet-Software) zu prüfen. Diese zeichnen sich durch eine höhere Flexibilität, leichtere Nachvollziehbarkeit und daraus folgend oft auch eine höhere Akzeptanz aus.

Individuelle Potentiale und Handlungen als Wachstumsbremse

Die in der Auswertung identifizierten individuellen Potentiale und Handlungen nehmen in Hinsicht auf die Wachstumsmöglichkeiten des Vertriebs eine zentrale Rolle ein. Der Mangel an diesen Potentialen und Handlungen kann die Adoption von effizienzoptimierenden Methoden verhindern. Die Methoden bilden aber ein zentrales Instrument, um Wachstumsmöglichkeiten zu quantifizieren. Im internen Wettbewerb um Ressourcen kann die mangelnde Quantifizierung ein entscheidender Nachteil sein.

Tabelle 9-2 Wachstums- und Kostenfokus von Effizienzsteigerungen

	Wachstumsfokus	Kostenfokus
Grundlage der Gewinnsteigerung	Umsatzwachstum	Kostenreduktion
Effizienzansatz	Wie kann ich bei gegebenem Ressourceneinsatz mehr herausholen?	Wie kann ich den Ressourceneinsatz reduzieren bei gleichem Ergebnis?
Fokus der Maßnahmen	Extern	Intern
Investitionsvolumen	Tendenziell hoch (z.B. Vergrößerung der Vertriebsmannschaft)	Tendenziell niedrig (z.B. Verkleinerung der Vertriebsmannschaft)
Aussagen über Erfolgsauswirkungen	Aufwendige Berechnungen; unterliegen vielen Annahmen	Meistens schnell quantifizierbar
Typische Maßnahmen	Investition in neue Vertriebskanäle; Vergrößerung der Vertriebsmannschaft	Zusammenlegen von Vertriebsgebieten

Quelle: Aufbau in Anlehnung an Rust, Moorman und Dickson (2002)

Effizienzsteigerungen lassen sich durch Wachstumsmaßnahmen oder Kosteneinsparungen erzielen (siehe Tabelle 9-2). Der Vertriebsleiter bewegt sich somit in einem Spannungsfeld zwischen Kosten- und Wachstumsfokus. Die Vertriebsleiter der drei Fallstudien sehen sich auf der einen Seite einem steigenden Kostendruck gegenüber und auf der anderen Seite der Forderung nach schnellem Wachstum. Die generellen Beobachtungen aus der qualitativ-empirischen Untersuchung sind, dass der Wachstumsfokus gegenüber dem Kostenfokus zu kurz kommt. Aussagen über Erfolgsauswirkungen von Maßnahmen zur Kosteneinsparung (zum Beispiel das Zusammenlegen von Vertriebsgebieten) sind vergleichsweise einfach, da

sie sich relativ leicht mit Zahlen belegen lassen. Wachstumschancen sind aufgrund von Annahmen und Prognosen häufig schwer zu quantifizieren. Die Projektarbeit hat den Eindruck bestärkt, dass Wachstumsargumente ohne eine quantitative Basis gegenüber Kostenargumenten verhallen. Vertriebsleiter sollten sich somit bewusst machen, dass der Mangel an Potentialdaten und eine nicht ausgereifte analytische Vertriebsausrichtung eine kritische Wachstumshürde für die Organisation darstellen können. Andersherum kann der Vertrieb seine Position gegenüber anderen Unternehmensfunktionen mithilfe von effizienz-optimierenden Methoden stärken.

Organisationale Potentiale in der Vertriebsorganisation

Das Thema organisationale Potentiale bildet einen zentralen Aspekt in der Auswertung der qualitativ-empirischen Daten. Um die Effizienz der Vertriebsorganisation mithilfe von quantitativen Methoden zu steigern, sind die Vertriebsleiter gefordert, bestimmte Voraussetzungen in der Organisation zu schaffen. Diese sind zu einem großen Teil durch die Handlungen des Vertriebsleiters getrieben. Die Untersuchung hat unterstrichen, dass der Vertriebsleiter die treibende Kraft für die Verfügbarkeit von Potentialdaten und die analytische Vertriebsausrichtung der Organisation ist.

Das Erklärungsmodell in Abschnitt 8.3.1 und das Rollenmodell in Abschnitt 8.3.2 dienen dem Vertriebsleiter als Orientierung für die notwendigen Handlungen, um die Rahmenbedingungen für das Management der Vertriebseffizienz zu gestalten. Der Vertriebsleiter sollte sich kritisch hinterfragen, ob er die notwendigen Handlungen selbstständig ausführen kann. Die Verantwortung dafür kann er nicht komplett an untere Hierarchieebenen abgeben.

Einsatz von Spezialisten

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen Vertriebsleiter dazu ermuntern, vermehrt auf Spezialisten zu setzen, um effizienzoptimierende Methoden im Vertriebsmanagement zu installieren. Dies betrifft die notwendigen Handlungen, die über den Mindestbeitrag des Vertriebsleiters hinausgehen. Hierzu nennt die Arbeit eine Reihe von unterstützenden Funktionen (Entlastungs- und Ergänzungsfunktionen), die Spezialisten wahrnehmen können. Eine allgemeine Vermutung ist, dass Unternehmen schneller auf externe Spezialisten zurückgreifen. Eine zentrale Erkenntnis der Untersuchung war jedoch, dass auch interne Spezialisten (z.B. Produktivitätsmanager und Vertriebscontroller) in vielen Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten können. Gerade bei der kontinuierlichen Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden können unternehmensinterne Produktivitätsmanager möglicherweise besser agieren als externe Berater. Sie sind flexibel einsetzbar (da sie in derselben Organisation arbeiten, können Projekte schneller angestoßen werden), und können als ständiger Ansprechpartner für den Vertriebsleiter fungieren, um kurzfristig methodische oder konzeptionelle Defizite auszugleichen und Handlungen kritisch zu hinterfragen.

Die vorliegende Arbeit hat auf zweifache Weise eine Brücke geschlagen. Erstens hat sie eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis geschlagen. Sie hat dazu beigetragen, die Gründe für die Diskrepanz verfügbarer quantitativer Methoden und der Adoption im Vertrieb zu überbrücken. Zweitens hat sie innerhalb der Wissenschaft eine Brücke zwischen dem Potential des Action Research-Ansatzes und der geringen Anwendung in der Forschung geschlagen. Insofern hoffe ich, dass von ihr sowohl auf die Praxis als auch auf die Wissenschaft Impulse ausgehen.

10 Literaturverzeichnis

- Abrahamson, Eric (1996), „Management Fashion“, *Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.
- absatzwirtschaft, (2009), „Vertrieb in der Krise: Mehr Mut gefragt“, 75.
- Ahearne, Michael, Douglas E. Hughes und Niels Schillewaert (2007), „Why Sales Reps Should Welcome Information Technology: Measuring the Impact of CRM-based IT on Sales Effectiveness“, *International Journal of Research in Marketing*, 24 (4), 336-349.
- Ahearne, Michael und Adam Rapp (2010), „The Role of Technology at the Interface Between Salespeople and Consumers“, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30 (2), 111-120.
- Ajzen, Icek (1991), „The Theory of Planned Behavior“, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Ajzen, Icek (1985), „From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior“, in *Action-control: From Cognition to Behavior*, J. Kuhl und J. Beckmann Hrsg., Heidelberg: Springer, 11-39.
- Albach, Horst (1976), „Kritische Wachstumsschwellen in der Unternehmensentwicklung“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 46 (10), 684-695.
- Alba, Joseph, John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewski, Richard Lutz, Alan Sawyer und Stacy Wood (1997), „Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces“, *Journal of Marketing*, 61 (3), 38-53.
- Albers, Sönke (1996), „CAPPLAN: A Decision Support System for Planning the Pricing and Sales Effort Policy of a Salesforce“, *European Journal of Marketing*, 30 (7), 68-82.
- Albers, Sönke (1997), „Rules for the Allocation of a Marketing Budget Across Products or Market Segments“, in *Marketing: Progress, Prospects, Perspectives, Proceedings of the 26th EMAC Conference*, David Arnott et al. Hrsg., Coventry: Warwick Business School, 1-17.
- Albers, Sönke (2000), „Impact of Types of Functional Relationships, Decisions, and Solutions on the Applicability of Marketing Models“, *International Journal of Research in Marketing*, 17 (2/3), 169-175.
- Albers, Sönke (2012), „Optimizable and Implementable Aggregate Response Modeling for Marketing Decision Support“, *International Journal of Research in Marketing*, forthcoming.

- Albers, Sönke und Murali Mantrala (2008), „Models for Sales Management Decisions“, in *Handbook of Marketing Decision Models*, Berend Wierenga Hrsg., New York: Springer.
- Amit, Raphael und Paul J. H. Schoemaker (1993), „Strategic Assets and Organizational Rent“, *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Anderson, Paul A. (1983), „Decision Making by Objection and the Cuban Missile Crisis“, *Administrative Science Quarterly*, 28 (2), 201-222.
- Anderson, Paul F. (1983), „Marketing, Scientific Progress, and Scientific Method“, *Journal of Marketing*, 47 (4), 18-31.
- Anderson, Gary L., Kathryn Herr und Ann Sigrid Nihlen (1994), *Studying Your Own School: An Educator's Guide to Qualitative Practitioner Research*, Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Argyris, Chris (1993), *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, Chris, Robert Putnam und Diane McLain Smith (1985), *Action Science: Concepts, Methods, and Skills for Research*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Argyris, Chris und Donald A. Schön (1974), *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Armstrong, Gary M. (1976), „The SCHEDULE Model and the Salesman's Effort Allocation“, *California Management Review*, 18(4), 43–51.
- Armstrong, Craig E. und Katsuhiko Shimizu (2007), „A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-based View of the Firm“, *Journal of Management*, 33 (6), 959-986.
- Bagozzi, Richard P. (1982), „A Field Investigation of Causal Relations Among Cognitions, Affect, Intentions, and Behavior“, *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 562-584.
- Barker, James R. (1993), „Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams“, *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 408-437.
- Barney, Jay (1986), „Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage“, *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Barney, Jay (1991), „Firm Resources and Sustained Competitive Advantage“, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, Jay (2001), „Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management? Yes.“, *Academy of Management Review*, 26 (1), 41-56.
- Barney, Jay, Mike Wright und David J. Ketchen (2001), „The Resource-based View of the Firm: Ten Years After 1991“, *Journal of Management*, 27, 625-641.

- Barrett, Michael, David Grant und Nick Wailes (2006), „ICT and Organizational Change: Introduction to the Special Issue“, *Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (1), 6-22.
- Basu, Amiya K., Rajiv Lal, V. Srinivasan und Richard Stealin (1985), „Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective“, *Marketing Science*, 4 (4), 267-291.
- Battilana, Julie und Tiziana Casciaro (2012), „Change Agents, Networks, and Institutions: A Contingency Theory of Organizational Change“, *Academy of Management Journal*, 55 (2), 381-398.
- Bessant, John und Howard Rush (1995), „Building Bridges for Innovation: The Role of Consultants in Technology Transfer“, *Research Policy*, 24 (1), 97-114.
- Beswick, Charles A. und David W. Cravens (1977), „A Multistage Decision Model for Salesforce Management“, *Journal of Marketing Research*, 14 (2), 135-144.
- Bhattacharya, C.B. und Sankar Sen (2003), „Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers’ Relationships with Companies“, *Journal of Marketing*, 67 (2), 76-88.
- Bielecki, Andre, Sönke Albers und Murali Mantrala (2012), „Salesperson Efficiency Benchmarking Using Sales Response Data: Who is Working Hard and Working Smart?“, *Arbeitspapiere des Instituts für Betriebswirtschaftslehre, CAU Kiel*.
- Birkinshaw, Julian, Gary Hamel und Michael J. Mol (2008), „Management Innovation“, *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
- Birkinshaw, Julian und Michael Mol (2006), „How Management Innovation Happens“, *MIT Sloan Management Review*, 47 (4), 80-88.
- Bonoma, Thomas V. (1985), „Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process“, *Journal of Marketing Research*, 23 (2), 199-208.
- Brown, Arthur A., Frank T. Hulswit und John D. Kettelle (1956), „A Study of Sales Operations“, *Operations Research*, 4 (3), 296-308.
- Bryman, Alan (2004), „Qualitative Research on Leadership: A Critical but Appreciative Review“, *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 729-769.
- Bunge, Mario (2006), *Chasing Reality: Strife Over Realism*, Toronto: University of Toronto Press.
- Burrell, Gibson und Gareth Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*, London: Heinemann.
- Campbell, Donald T. und Julian C. Stanley (1963), *Experimental and Quasi-experimental Designs for Research*, Dallas: Houghton Mifflin.

- Cannon, Joseph P. und William D. Perreault (1999), „Buyer-Seller Relationships in Business Markets“, *Journal of Marketing Research*, 36 (4), 439-460.
- Carpenter, Mason A., Marta A. Geletkanycz und Gerard Sanders (2004), „Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition“, *Journal of Management*, 30 (6), 749-778.
- Carpenter, Mason A. und Gerard Sanders (2002), „Top Management Team Compensation: The Missing Link Between CEO Pay and Firm Performance?“, *Strategic Management Journal*, 23 (4), 367-375.
- Charnes, A. und W. W. Cooper (1962), „Programming with Linear Fractional Functionals“, *Naval Research Logistics Quarterly*, 9 (3/4), 181-186.
- Charnes, A., W.W. Cooper und E. Rhodes (1978), „Measuring the Efficiency of Decision Making Units“, *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- Chonko, Lawrence B., Eli Jones, James A. Roberts und Alan J. Dubinsky (2002), „The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22 (4), 227-245.
- Clifford, Donald K. (1973), „Managing Growth in the Treshold Company“, *McKinsey Quarterly*, 2-19.
- Coghlan, David und Teresa Brannick (2001), *Doing Action Research: In Your Own Organization*, London: Sage Publications.
- Conger, Jay A. (1998), „Qualitative Research as the Cornerstone Methodology for Understanding Leadership“, *The Leadership Quarterly*, 9 (1), 107-121.
- Cooper, William W., Lawrence M. Seiford und Kaoru Tone (2006), *Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses: With DEA Solver Software and References*, New York: Springer.
- Coughlan, Paul und David Coughlan (2002), „Action Research for Operations Management“, *International Journal of Operations & Production Management*, 22 (2), 220-240.
- Cravens, David W. und Raymond W. LaForge (1983), „Salesforce Deployment Analysis“, *Industrial Marketing Management*, 12 (3), 179-192.
- Cron, William L. und Thomas E. DeCarlo (2009), *Dalrymple's Sales Management: Concepts and Cases*, 10. Auflage, New Jersey: Wiley, John & Sons.
- Damanpour, Fariborz und William M. Evan (1984), „Organizational Innovation and Performance: The Problem of 'Organizational Lag'“, *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392-409.

- Damanpour, Fariborz, Kathryn, A. Szabat und William M. Evan (1989), „The Relationship between Types of Innovation and Organizational Performance“, *Journal of Management Studies*, 26 (6), 587-601.
- Darmon, René Y. (1979), „Setting Sales Quota with Conjoint Analysis“, *Journal of Marketing Research*, 16 (Februar), 133-140.
- Darmon, René Y. (2005), „Joint Assessment of Optimal Sales Force Size and Sales Call Guidelines: A Management-oriented Tool“, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22 (3), 206-219.
- Davis, Fred D., Richard P. Bagozzi und Paul R. Warshaw (1989), „User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models“, *Management Science*, 35 (8), 982-1003.
- Day, George S. (1994), „The Capabilities of Market-Driven Organizations“, *Journal of Marketing*, 58 (4), 37–52.
- Day, George S. und Prakash Nedungadi (1994), „Managerial Representations of Competitive Advantage“, *Journal of Marketing*, 58 (2), 31-44.
- Decker, Reinhold, Matthias Röhle und Udo Wagner (1997), „Modellgestützte Marketing-Mix-Planung unter Berücksichtigung von Konkurrenzeffekten“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 1167-1187.
- Deetz, Stanley (1996), „Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy“, *Organization Science*, 7 (2), 191-207.
- Denzin, Norman K. und Yvonna S. Lincoln (2000), „Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research“, in *Handbook of Qualitative Research, 2nd Edition*, Norman K. Denzin und Yvonna S. Lincoln Hrsg., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-28.
- Deshpandé, Rohit (1983), „'Paradigms Lost': On Theory and Method in Research in Marketing“, *Journal of Marketing*, 47 (4), 101-110.
- Deshpandé, Rohit und Frederick E. Webster Jr. (1989), „Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda“, *Journal of Marketing*, 53 (1), 3-15.
- Diekmann, Andreas (2008), *Empirische Sozialforschung*, Hamburg: Rowohlt.
- DiMaggio, Paul J. und Walter W. Powell (1983), „The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields“, *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dong, Xiaojng, Puneet Manchanda und Pradeep K. Chintagunta (2009), „Quantifying the Benefits of Individual-Level Targeting in the Presence of Firm Strategic Behavior“, *Journal of Marketing Research*, 46 (April), 207-221.

- Drexl, Andreas und Knut Haase (1999), „Fast Approximation Methods for Sales Force Deployment“, *Marketing Science*, 45 (10), 1307-1323.
- Dwyer, F. Robert, Paul H. Schurr und Sejo Oh (1987), „Developing Buyer–Seller Relationships“, *Journal of Marketing*, 51 (2), 11-27.
- Easingwood, Chris (1973), „A Heuristic Approach to Selecting Sales Regions and Territories“, *Operations Research Quarterly*, 24 (4), 527-534.
- Eden, Colin und Chris Huxham (1996), „Action Research for Management Research“, *British Journal of Management*, 7 (1), 75-86.
- Eden, Colin und Chris Huxham (2006), „Researching Organizations Using Action Research“, in *Handbook of Organization Studies, 2. Edition*, Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter Nord und Tom Lawrence Hrsg., London: Sage Publications, 388-408.
- Edmondson, Amy C. und Stacy E. McManus (2007), „Methodological Fit in Management Field Research“, *Academy of Management Review*, 32 (4), 1155-1179.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), „Building Theories from Case Study Research“, *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Elden, Max und Rupert F. Chisholm (1993), „Emerging Varieties of Action Research: Introduction to the Special Issue“, *Human Relations*, 46 (2), 121-142.
- Erbenich, Christoph D., Stefanie Sauer und Valerie Winter (2009), „Worauf es im Vertrieb jetzt ankommt“, *McKinsey Akzente*, 30-37.
- Farley, John U. (1964), „An Optimal Plan for Salesmen's Compensation“, *Journal of Marketing Research*, (May) 39-43.
- Feldman, Martha S. und James G. March (1981), „Information in Organization as Signal and Symbol“, *Administrative Science Quarterly*, 26 (2), 171-186.
- Finkelstein, Sydney und Donald C. Hambrick (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- Fischer, Marc, Sönke Albers, Nils Wagner und Monika Frie (2011), „Dynamic Marketing Budget Allocation Across Countries, Products, and Marketing Activities“, *Marketing Science*, 30 (4), 568-585.
- Fishbein, Martin und Icek Ajzen (1975), *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An introduction to Theory and Research*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fogg, C. Davis und Josef W. Rokus (1973), „A Quantitative Method for Structuring A Profitable Sales Force“, *Journal of Marketing*, 37 (3), 8-17.
- Folkerts, Lieasa (2001), *Promotoren in Innovationsprozessen: Empirische Untersuchung zur Personellen Dynamik*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

- Foss, Nicolai J. (2003), „Selective Intervention and Internal Hybrids: Interpreting and Learning from the Rise and Decline of the Oticon Spaghetti Organization“, *Organization Science*, 14 (3), 331-349.
- Franses, Philip H. (2005), „On the Use of Econometric Models for Policy Simulation in Marketing“, *Journal of Marketing Research*, 42 (1), 4-14.
- Fudge, William K. und Leonard M. Lodish (1977), „Evaluation of the Effectiveness of a Model Based Salesman's Planning System by Field Experimentation.“, *Interfaces*, 8 (1), 97-106.
- Galunic, D. Charles und Kathleen M. Eisenhardt (1996), „The Evolution of Intracorporate Domains: Divisional Charter Losses in High-Technology, Multidivisional Corporations“, *Organization Science*, 7 (3), 255-282.
- Gatignon, Hubert und Dominique M. Hanssens (1987), „Modeling Marketing Interactions with Application of Salesforce Effectiveness“, *Journal of Marketing*, 24 (August), 247-257.
- Gatignon, Hubert und Thomas S. Robertson (1989), „Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects“, *Journal of Marketing*, 53 (1), 35-49.
- Gausepohl, Arne (2010), *Quantitative Optimization in Sales Management*, Vallendar.
- Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter und John F. Sherry (2006), „Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation“, *Journal of Marketing*, 70 (4), 37-55.
- Geertz, Clifford (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York: Basic Books.
- Gelb, Betsy D. und Basheer M. Khumawala (1984), „Reconfiguration of an Insurance Company's Sales Regions“, *Interfaces*, 14 (6), 87-94.
- Gephart, Robert (2004), „Qualitative Research and the Academy of Management Journal“, *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-462.
- Gersick, Connie J.G. (1989), „Marking Time: Predictable Transitions in Task Groups“, *Academy of Management Journal*, 32 (2), 274-309.
- Gilbert, Clark G. und Clayton M. Christensen (2005), „Anomaly-Seeking Research: Thirty Years of Development in Resource Allocation Theory“, in *From Resource Allocation to Strategy*, Joseph L. Bower und Clark G. Gilbert Hrsg., Oxford: Oxford University Press, 71-89.
- Gioia, Dennis A. und Evelyn Pitre (1990), „Multiparadigm Perspective on Theory Building“, *Academy of Management*, 15 (4), 584-602.
- Glaze, Thomas A. und Charles B. Weinberg (1979), „A Sales Territory Alignment Model and Account Planning System (TAPS)“, in *Sales Management: New Developments from*

- Behavioral and Decision Model Research*, Robert P. Bagozzi Hrsg., Cambridge: Mass. MSI, 325–342.
- Golden-Biddle, Karen und Karen Locke (1993), „Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince“, *Organization Scienc*, 4 (4), 595-616.
- Greenwood, Royston und C.R. Hinings (1996), „Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism“, *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Grønhaug, Kjell und Olov Olson (1999), „Action Research and Knowledge Creation: Merits and Challenges“, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2 (1), 6-14.
- Guba, Egon G. und Yvonna S. Lincoln (1994), „Competing Paradigms in Qualitative Research“, in *Handbook of Qualitative Research (2. Aufl.)*, N. K. Denzin und Y. S. Lincoln Hrsg., Thousand Oaks, CA: Sage, 105-117.
- Guillén, Mauro F. (1994), *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*, Chicago: University of Chicago Press.
- Guler, Isin, Mauro F. Guillén und John Muir MacPherson (2002), „Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates“, *Administrative Science Quarterly*, 47 (2), 207-232.
- Gummesson, Evert (2000), *Qualitative Methods in Management Research, 2. Aufl.*, Thousands Oaks, CA: Sage Publication.
- Gummesson, Evert (2005), „Qualitative Research in Marketing: Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability“, *European Journal of Marketing*, 39 (3), 309-327.
- Hambrick, Donald C. und Sydney Finkelstein (1987), „Managerial Discretion: Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes“, *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, Donald C. und Phyllis A. Mason (1984), „Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers“, *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hamel, Gary (2006), „The Why, What, and How of Management Innovation“, *Harvard Business Review*, 84 (2), 72-84.
- Hammerschmidt, Maik (2006), *Effizienzanalyse im Marketing*, Wiesbaden: Gabler.
- Hannan, Michael T. und John Freeman (1977), „The Population Ecology of Organizations“, *The American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964.
- Harrison, David A., Peter P. Mykytyn und Cynthia K. Riemenschneider (1997), „Executive Decisions About Adoption of Information Technology in Small Business: Theory and Empirical Tests“, *Information Systems Research*, 8 (2), 171-195.

- Hatch, Mary Jo und Ann L. Cunliffe (2006), *Organization Theory*, New York: Oxford University Press.
- Hauschildt, Jürgen (1997), *Innovationsmanagement*, München: Vahlen.
- Hauschildt, Jürgen und Alok K. Chakrabarti (1988), „Arbeitsteilung im Innovationsmanagement - Forschungsergebnisse - Kriterien und Modelle“, *Zeitschrift Führung und Organisation*, 57 (6), 378-389.
- Henderson, Rebecca und Iain Cockburn (1994), „Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research“, *Strategic Management Journal*, 94 (15), 63-84.
- Heron, John und Peter Reason (1997), „A Participatory Inquiry Paradigm“, *Qualitative Inquiry*, 3 (3), 274-294.
- Herr, Kathryn und Gary L. Anderson (2005), *The Action Research Dissertation*, Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Heschel, Michael S. (1977), „Effective Sales Territory Development“, *Journal of Marketing*, 51 (2), 39-43.
- Hess, Sidney W. (1969), „Realigning Districts - By Computer“, *Wharton Quarterly*, Spring.
- Hess, Sidney W. und Stuart A. Samuels (1971), „Experiences with a Sales Districting Model: Criteria and Implementation“, *Management Science*, 18 (4), P41-P54.
- Hess, Sidney W., J.B. Weaver, H.J. Siegfeldt, J.N. Whelan und P.A. Zitlau (1965), „Nonpartisan Political Redistricting by Computer“, *Operations Research*, 13 (6), 998-1008.
- Hill, Terry J., Rafael Menda und David M. Dilts (1998), „Using Product Profiling to Illustrate Manufacturing-Marketing Misalignment“, *Interfaces*, 28 (4), 47-63.
- Hoffman, Donna L. und Thomas P. Novak (1996), „Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations“, *Journal of Marketing*, 60 (3), 50-69.
- Homburg, Christian, Jan Wieseke und Christina Kuehnl (2010), „Social Influence on Salespeople's Adoption of Sales Technology: A Multilevel Analysis“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2), 159-168.
- Homburg, Christian, John P. Workman und Ove Jensen (2000), „Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 459-478.
- Hoopes, David G., Tammy L. Madsen und Gordon Walker (2003), „Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why Is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity“, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 889-902.

- Horsky, Dan und Paul Nelson (1996), „Evaluation of Salesforce Size and Productivity through Efficient Frontier Benchmarking“, *Marketing Science*, 15 (4), 301-320.
- Howick, Robin S und Michael Pidd (1990), „Sales Force Deployment Models“, *European Journal of Operational Research*, 48 (3), 295-310.
- Hruschka, Harald (1996), *Marketingentscheidungen*, München: Vahlen.
- Hudson, Laurel A. und Julie L. Ozanne (1988), „Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research“, *Journal of Consumer Research*, 14 (4), 508-521.
- Hult, G. Tomas M. (2011), „Toward a Theory of the Boundary-Spanning Marketing Organization and Insights From 31 Organization Theories“, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39 (1), 509-536.
- Hunt, Shelby D. (1990), „Truth in Marketing Theory and Research“, *Journal of Marketing*, 54 (3), 1-15.
- Hunt, Shelby D. (2002), *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*, New York: M.E. Sharpe.
- Huxham, Chris und Siv Vangen (2000), „Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-up World“, *The Academy of Management Journal*, 43 (6), 1159-1175.
- Ingram, Thomas N. (2004), „Future Themes in Sales and Sales Management: Complexity, Collaboration, and Accountability“, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (4), 18-28.
- Jackson, Susan E. (1992), „Consequences of Group Composition for the Interpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing“, *Advances in Strategic Management*, 8, 345-382.
- Jackson, Norman und Hugh Willmott (1987), „Beyond Epistemology and Reflective Conversation: Towards Human Relations“, *Human Relations*, 40 (6), 361-379.
- Javalgi, Rajshekhar G., Elad Granot und Thomas G. Brashear Alejandro (2011), „Qualitative Methods in International Sales Research: Cross-Cultural Considerations“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (2), 157-170.
- Jensen, Ove (2008), „Die Qualität qualitativer Forschung - Habilitationsvortrag, gehalten am 28. Mai 2008 an der Universität Mannheim“.
- Jensen, Michael und Edward J. Zajac (2004), „Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 25 (6), 507-524.
- Johnston, Wesley J., Mark P. Leach und Annie H. Liu (1999), „Theory Testing Using Case Studies in Business-to-Business Research“, *Industrial Marketing Management*, 28 (3), 201-213.

- Jones, Eli, Suresh Sundaram und Wynne Chin (2002), „Factors Leading to Sales Force Automation Use: A Longitudinal Analysis“, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22 (3), 145-156.
- Kaplan, Robert S. (1998), „Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice“, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 89-118.
- Karlsson, Christer und Pär Ahlström (1996), „The Difficult Path to Lean Product Management“, *Journal of Product Innovation Management*, 13 (4), 283-295.
- Keck, Sara L. (1997), „Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context“, *Organization Science*, 8 (2), 143-156.
- Keller, Kevin Lane (1993), „Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity“, *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22..
- Kelly, Dawn und Terry L. Amburgey (1991), „Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change“, *Academy of Management Journal*, 34 (3), 591-612.
- Kemmis, Stephen (2007), „Critical Theory and Participatory Action Research“, in *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice, 2nd Edition*, Peter Reason und Hilary Bradbury-Huang Hrsg., Los Angeles: Sage Publications, 121-138.
- Kieser, Alfred (2002), „On Communication Barriers between Management Science, Consultancies and Business Companies“, in *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*, Timothy Clark Hrsg., Oxford: Blackwell, 206-227.
- Kieser, Alfred und Lars Leiner (2012), „Collaborate With Practitioners: But Beware of Collaborative Research“, *Journal of Management Inquiry*, 21 (1), 14-28.
- Kieser, Alfred und Michael Woywode (2006), „Evolutionstheoretische Ansätze“, in *Organisationstheorien, 6. Auflage*, Alfred Kieser und Mark Ebers Hrsg., Stuttgart: Kohlhammer, 309-352.
- Kimberly, John R. und Michael J. Evanisko (1981), „Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations“, *The Academy of Management Journal*, 24 (4), 689-713.
- Kohli, Ajay K. und Bernard J. Jaworski (1990), „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications“, *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Kraaijenbrink, Jeroen, J.-C. Spender und Aard J. Groen (2010), „The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques“, *Journal of Management*, 36 (1), 349-372.
- Kramer, Hugh E. (1975), „The Philosophical Foundation of Management Rediscovered“, *Management International Review*, 15 (2/3), 47-54.

- Kruthoff, Kai (2005), *Der Umgang mit Trends im Marketing - Eine Analyse des Transformationsprozesses von neuem Marketing-Wissen im Unternehmen*, Bamberg: Difo-Druck GmbH.
- LaForge, Raymond W. und David W. Cravens (1985), „Empirical and Judgment-based Sales-force Decision Models: A Comparative Analysis“, *Decision Science*, 177-195.
- Ledingham, Dianne, Mark Kovac und Heidi Locke Simon (2006), „The New Science of Sales Force Productivity“, *Harvard Business Review*, 84 (9), 124-132.
- Leeflang, Peter S.H. und Dick R. Wittink (2000), „Building Models for Marketing Decisions Past, Present and Future“, *International Journal of Research in Marketing*, 17 (2/3), 105-126.
- Lee, Younghwa, Kenneth A. Kozar und Kai R. Larsen (2003), „The Technology Acceptance Model: Past, Present, and Future“, *Communications of the Association for Information Systems*, 12 (50), 752-780.
- Leplin, Jarrett (1984), *Scientific Realism*, Berkeley: University of California Press.
- Lewin, Kurt (1946), „Action Research and Minority Problems“, *Journal of Social Issues*, 2 (4), 34-36.
- Lilien, Gary L. (2011), „Bridging the Academic-Pratitioner Divide in Marketing Decision Models“, *Journal of Marketing*, 75 (4), 196-210.
- Lilien, Gary L., Philip Kotler und K. Sridhar Moorthy (1992), *Marketing Models*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Lilien, Gary L. und Arvind Rangaswamy (2003), *Marketing Engineering*, New Jersey: Prentice Hall.
- Lilien, Gary L. und Arvind Rangaswamy (2008), „Marketing Engineering: Models that Connect with Practice“, in *Handbook of Marketing Decision Models*, Berend Wierenga Hrsg., New York: Springer, 527-559.
- Lilien, Gary L., Arvind Rangaswamy, Katrin Starke und Gerrit H. Van Bruggen (2001), „How and Why Decision Models Influence Marketing Resource Allocations“, *ERIM Research Paper*.
- Lilien, Gary L., Arvind Rangaswamy, Gerrit H. van Bruggen und Berend Wierenga (2002), „Bridging the Marketing Theory-Practice Gap with Marketing Engineering“, *Journal of Business Research*, 55 (2), 111-121.
- Lincoln, Yvonna S. und Egon G. Guba (1985), *Naturalistic Inquiry*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Lincoln, Yvonna S. und Egon G. Guba (2000), „Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences“, in *Handbook of Qualitative Research, 2nd Edition*,

- Norman K. Denzin und Yvonna S. Lincoln Hrsg., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 163-188.
- Little, John D.C. (1970), „Models and Managers: The Concept of a Decision Calculus“, *Management Science*, 16 (8), b466-b485.
- Little, John D.C. (1979), „Decision Support Systems for Marketing Managers“, *Journal of Marketing*, 43 (3), 9-26.
- Lodish, Leonard M. (1971), „CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System“, *Management Science*, 18 (4), 25-40.
- Lodish, Leonard M. (1975), „Sales Territory Alignment to Maximize Profit“, *Journal of Marketing Research*, 12 (1), 30-36.
- Lodish, Leonard M. (1976), „Assigning Salesmen to Accounts to Maximize Profits“, *Journal of Marketing Research*, 13 (4), 440-444.
- Lodish, Leonard M. (1980), „A User Oriented Model for Sales Force Size, Product and Market Allocation Decisions“, *Journal of Marketing*, 44 (3), 70-78.
- Lodish, Leonard M., Ellen Curtis, Michael Ness und M. Kerry Simpson (1988), „Sales Force Sizing and Deployment Using a Decision Calculus Model at Syntex Laboratories“, *Interfaces*, 18 (1), 5-20.
- Low, Brian und Wesley Johnston (2008), „Securing and Managing an Organization's Network Legitimacy: The Case of Motorola China“, *Industrial Marketing Management*, 37 (7), 873-879.
- Lucas, Henry C., Charles B. Weinberg und Kenneth W. Clowes (1975), „Sales Response as a Function of Territorial Potential and Sales Representativ Workload“, *Journal of Marketing Research*, 12 (3), 298-305.
- Lüscher, Lotte S. und Marianne W. Lewis (2008), „Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox“, *Academy of Management Journal*, 51 (2), 221-240.
- Madden, Thomas J., Pamela Scholder Ellen und Icek Ajzen (1992), „A Comparison of the Theory of Planned Behavior and the Theory of Reasoned Action“, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (3), 3-9.
- Mahajan, Vijay, Eitan Muller und Yoram Wind (2000), *New-Product Diffusion Models*, New York: Springer.
- Mahoney, Joseph T. und J. Rajendran Pandian (1992), „The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management“, *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.

- Manchanda, Puneet, Peter E. Rossi und Pradeep K. Chintagunta (2004), „Response Modeling with Nonrandom Marketing-Mix Variables“, *Journal of Marketing Research*, 41 (November), 467-478.
- Manicas, Peter T. (1987), *A History of Philosophy of the Social Science*, New York: Basil Blackwell.
- Mantrala, Murali K., Sönke Albers, Fabio Calderaro, Ove Jensen, Kissan Joseph, Manfred Krafft, Chakravarthi Narasimhan, Srinath Gopalakrishna, Andris A. Zoltners, Rajiv Lal und Leonard Lodish (2010), „Sales Force Modeling: State of the Field and Research Agenda“, *Marketing Letters*, 21 (3), 255-272.
- Mantrala, Murali K., Prabhakant Sinha und Andris A. Zoltners (1992), „Impact of Resource Allocation Rules on Marketing Investment-Level Decisions and Profitability“, *Journal of Marketing Research*, 29 (2), 162-175.
- Marris, Robin (1963), „A Model of the 'Managerial' Enterprise“, *The Quarterly Journal of Economics*, 77 (2), 185-209.
- Mathieson, Kieran (1991), „Predicting User Intentions: Comparing the Technology Acceptance Model with the Theory of Planned Behavior“, *Information Systems Research*, 2 (3), 173-191.
- McFarland, Richard G., James M. Bloodgood und Janice M. Payan (2008), „Supply Chain Contagion“, *Journal of Marketing*, 72 (2), 63-79.
- McKelvey, Bill und Howard Aldrich (1983), „Populations, Natural Selection, and Applied Organizational Science“, *Administrative Science Quarterly*, 28 (1), 101-128.
- McNamara, Gerry und Philip Bromiley (1997), „Decision Making in an Organizational Setting: Cognitive and Organizational Influences on Risk Assessment in Commercial Lending“, *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1063-1088.
- Meade, Nigel und Towhidul Islam (2006), „Modelling and Forecasting the Diffusion of Innovation - A 25-year Review“, *International Journal of Forecasting*, 22, 519-545.
- Menz, Markus (2012), „Functional Top Management Team Members: A Review, Synthesis, and Research Agenda“, *Journal of Management*, 38 (1), 45-80.
- Meyer, John W. und Brian Rowan (1977), „Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony“, *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Miles, Matthew B. und A. Michael Huberman (1994), *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mintzberg, Henry (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Mizik, Natalie und Robert Jacobson (2004), „Are Physicians 'Easy Marks'? Quantifying the Effects of Detailing and Sampling on New Prescriptions“, *Management Science*, 50 (12), 1704-1715.

- Mohrman, Susan Albers, Cristina B. Gibson und Allan M. Mohrman (2001), „Doing Research That Is Useful to Practice: A Model and Empirical Exploration“, *The Academy of Management Journal*, 44 (2), 357-375.
- Mol, Michael und Julian Birkinshaw (2009), „The Sources of Management Innovation: When Firms Introduce New Management Practices“, *Journal of Business Research*, 62 (12), 1269-1280.
- Montgomery, David B., Alvin J. Silk und Carlos E. Zaragoza (1971), „A Multiple-Product Sales Force Allocation Model“, *Management Science*, 18 (4), 3-24.
- Murray, Jeff B. und Julie L. Ozanne (1991), „The Critical Imagination: Emancipatory Interests in Consumer Research“, *Journal of Consumer Research*, 18 (2), 129-144.
- Narayanan, Sridhar, Puneet Manchanda und Pradeep K. Chintagunta (2005), „Temporal Differences in the Role of Marketing Communication in New Product Categories“, *Journal of Marketing*, 42 (3), 278-290.
- Newbert, Scott L. (2007), „Empirical Research on the Resource-based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research“, *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121-146.
- Nordin, John A. (1943), „Spatial Allocation of Selling Expense“, *Journal of Marketing*, 7 (3), 210-219.
- OC&C, (2010), „Das Potenzial liegt auf der Straße“, *Vertriebsstudie 2009*, 1-20.
- Ozanne, Julie L. und Bige Saatcioglu (2008), „Participatory Action Research“, *Journal of Consumer Research*, 35 (3), 423-439.
- Ozcan, Pinar und Kathleen M. Eisenhardt (2009), „Origin of Alliance Portfolios: Entrepreneurs, Network Strategies, and Firm Performance“, *Academy of Management Journal*, 52 (2), 246-279.
- Parasuraman, A. (1982), „An Approach for Allocating Sales Call Effort“, *Industrial Marketing Management*, 11 (1), 75-79.
- Parasuraman, A. und Ralph L. Day (1977), „A Management-Oriented Model for Allocating Selling Effort“, *Journal of Marketing Research*, 14 (1), 22-33.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml und Leonard L. Berry (1985), „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research“, *Journal of Marketing*, 49 (4), 41-50.
- Parsons, Leonard J. und Piet V. Abeele (1981), „Analysis of Sales Call Effectiveness“, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 107-113.
- Penrose, Edith T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.

- Peres, Renana, Eitan Muller und Vijay Mahajan (2010), „Innovation Diffusion and New Product Growth Models: A Critical Review and Research Directions“, *International Journal of Research in Marketing*, 27 (2), 91-106.
- Perlow, Leslie A., Gerardo A. Okhuysen und Nelson P. Repenning (2002), „The Speed Trap: Exploring the Relationship between Decision Making and Temporal Context“, *The Academy of Management Journal*, 45 (5), 931-955.
- Peteraf, Margaret A. (1993), „The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View“, *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Pezet, Anne (1997), „The Development of Discounted Cash Flow and Profitability of Investment in France in the 1960s“, *Accounting, Business & Financial History*, 7 (3), 367-380.
- Phillips, Denis Charles (1987), *Philosophy, Science, and Social Inquiry*, Oxford: Pergamon Press, Ltd..
- Pinfield, Lawrence T. (1986), „A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making“, *Administrative Science Quarterly*, 31 (3), 365-388.
- Popper, Karl R. (1934), *Logik der Forschung*, Wien: Springer.
- Poser, Hans (2001), *Wissenschaftstheorie: Eine philosophische Einführung*, Stuttgart: Reclam.
- Prahalad, Coimbatore K. und Gary Hamel (1990), „The Core Competence of the Corporation“, *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Prasad, Anshuman und Pushkala Prasad (2002), „The Coming of Age of Interpretive Organizational Research“, *Organizational Research Methods*, 5 (4), 4-11.
- Randall, Donna M. (1989), „Taking Stock: Can the Theory of Reasoned Action Explain Unethical Conduct?“, *Journal of Business Ethics*, 8 (11), 873-882.
- Rangaswamy, Arvind, Prabhakant Sinha und Andris A. Zoltners (1990), „An Integrated Model-based Approach for Sales Force Structuring“, *Marketing Science*, 9 (4), 279-298.
- Rao, Ram C. (1990), „Compensating Heterogeneous Salesforces: Some Explicit Solutions“, *Marketing Science*, 9 (4), 319-341.
- Rapoport, Robert N. (1970), „Three Dilemmas in Action Research: With Special Reference to the Tavistock Experience“, *Human Relations*, 23 (6), 499-513.
- Reason, Peter und Hilary Bradbury (2001), „Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration“, in *Handbook of Action Research*, Peter Reason und Hilary Bradbury Hrsg., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-14.

- Reason, Peter und Hilary Bradbury (2008), „Introduction“, in *Action Research: Participative Inquiry and Practice*, Peter Reason und Hilary Bradbury Hrsg., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-11.
- Rogers, Everitt M. (1995), *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press.
- Rust, Roland T., Christine Moorman und Peter R. Dickson (2002), „Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?“, *Journal of Marketing*, 66 (4), 7-24.
- Ryan, Michael J. und E.H. Bonfield (1975), „The Fishbein Extended Model and Consumer Behavior“, *Journal of Consumer Research*, 2 (2), 118-136.
- Ryans, Adrian B. und Charles, B. Weinberg (1979), „Territory Sales Response Models“, *Journal of Marketing Research*, 16 (November), 453-465.
- Saltzer, Eleanor B. (1981), „Cognitive Moderators of the Relationship Between Behavioral Intentions and Behavior“, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41 (2), 260-271.
- Saunders, John (1987), „The Specification of Aggregate Market Models“, *European Journal of Marketing*, 21 (2), 1-47.
- Scherer, Andreas Georg (2006), „Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik?“, in *Organisationstheorien*, Alfred Kieser und Mark Ebers Hrsg., Stuttgart: Kohlhammer, 19-61.
- Schillewaert, Niels, Michael Ahearne, Ruud Frambach und Rudy K. Moenaert (2005), „The Adoption of Information Technology in the Sales Force“, *Industrial Marketing Management*, 34 (4), 323-336.
- Schmickl, Christina und Alfred Kieser (2008), „How Much Do Specialists Have to Learn from Each Other When They Jointly Develop Radical Product Innovations?“, *Research Policy*, 37 (3), 473-491.
- Schurz, Gerhard (2008), *Einführung in die Wissenschaftstheorie*, Darmstadt: WBG.
- Segal, M. und David B. Weinberger (1977), „Turfig“, *Operations Research*, 25 (3), 367-386.
- Selling Power Magazine, (2012), „The 500 Largest Salesforces in America 2012“, 27-49.
- Selznick, Philip (1957), *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row.
- Semlow, Walter J. (1959), „How Many Salesmen Do You Need?“, *Harvard Business Review*, 37 (3), 126-132.
- Shanker, Roy J., Ronald E. Turner und Andris A. Zoltners (1975), „Sales Territory Design: An Integrated Approach“, *Management Science*, 22 (3), 309–320.

- Shapiro, Debra L., Bradley L. Kirkman und Hugh G. Courtney (2007), „Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research“, *Academy of Management Research*, 50 (2), 249-266.
- Siegel, Phyllis A. und Donald C. Hambrick (2005), „Pay Disparities Within Top Management Groups: Evidence of Harmful Effects on Performance of High-Technology Firms“, *Organization Science*, 16 (3), 259-274.
- Sinha, Prabhakant und Andris A. Zoltners (2001), „Sales-Force Decision Models: Insights from 25 Years of Implementation“, *Interfaces*, 31 (3), S8-S44.
- Skiera, Bernd und Sönke Albers (1998), „COSTA: Contribution Optimizing Sales Territory Alignment“, *Marketing Science*, 17 (3), 196-213.
- Skiera, Bernd und Sönke Albers (2008), „Prioritizing Sales Force Decision Areas for Productivity Improvements Using a Core Sales Response Function“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (2), 145-154.
- Skiera, Bernd und Martin Spann (1998), „Gewinnmaximale zeitliche Preisdifferenzierung für Dienstleistungen“, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 703-717.
- Sobh, Rana und Chad Perry (2006), „Research Design and Data Analysis in Realism Research“, *European Journal of Marketing*, 40 (11), 1194-1209.
- Sosik, John J., John Juzbasich und Jae Uk Chun (2011), „Effects of Moral Reasoning and Management Level on Ratings of Charismatic Leadership, In-role and Extra-role Performance of Managers: A Multi-source Examination“, *The Leadership Quarterly*, 22 (2), 434-450.
- Srinivasan, V. (1981), „An Investigation of the Equal Commission Rate Policy for a Multi-product Salesforce“, *Management Science*, 27 (7), 731-756.
- Srivastava, Rajenda K., Tasadduq A. Shervani und Liam Fahey (1998), „Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis“, *Journal of Marketing*, 62 (1), 2-18.
- Starbuck, W.H. (1965), „Organizational Growth and Development“, in *Handbook of Organizations*, J. March Hrsg., Chicago: Rand McNally, 451-533.
- Stern, Louis W. und Torger Reve (1980), „Distribution Channels As Political Economies: A Framework for Comparative Analysis“, *Journal of Marketing*, 44 (3), 52-64.
- Suddaby, Roy (2006), „From the Editors: What Grounded Theory Is Not“, *Academy of Management Journal*, 49 (4), 633-642.
- Susman, Gerald I. und Roger D. Evered (1978), „An Assessment of the Scientific Merits of Action Research“, *Administrative Science Quarterly*, 23 (4), 582-603.
- Sutton, Robert I. (1997), „The Virtues of Closet Qualitative Research“, *Organization Science*, 8 (1), 97-106.

- Talley, Walter J. (1961), „How to Design Sales Territories“, *Journal of Marketing*, 25 (1), 7-31.
- Teece, David J., Gary Pisano und Amy Shuen (1997), „Dynamic Capabilities and Strategic Management“, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Thomas, Jim (1993), *Doing Critical Ethnography*, Newbury Park, CA: Sage.
- US Bureau of Labor Statistics, (2010), „*Occupational Outlook Handbook 2010-11*“.
- Vaccaro, Ignacio G., Justin J.P. Jansen, Frans A.J. Van Den Bosch und Henk W. Volberda (2012), „Management Innovation and Leadership: The Moderating Role of Organizational Size“, *Journal of Management Studies*, 49 (1), 28-51.
- Van Burg, Elco, A. Gorges Romme, Victor A. Gilsing und Isabelle M.M.J. Reymen (2008), „Creating University Spin-Offs: A Science-based Design Perspective“, *Journal of Product Innovation Management*, 25 (2), 114-128.
- Van de Ven, Andrew H. und Marshall Scott Poole (1995), „Explaining Development and Change in Organizations“, *Academy of Management Review*, 20 (3), 510-540.
- Van Maanen, John (1979), „The Fact of Fiction in Organizational Ethnography“, *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 539-550.
- Van Maanen, John (1998), „Different Strokes: Qualitative Research in the Administrative Science Quarterly from 1956 to 1996“, in *Qualitative Studies of Organizations*, John Van Maanen Hrsg., Thousand Oaks, CA: Sage, ix-xxxii.
- Vandenbosch, Mark B. und Charles B. Weinberg (1993), „Salesforce Operations“, in *Handbooks in Operations Research and Marketing Science Vol. 5*, Jehoshua Elishberg und Gary L. Lilien Hrsg., Amsterdam: North-Holland, 653-694.
- Varadarajan, P. Rajan, Satish Jayachandran und J. Chris White (2001), „Strategic Interdependence in Organizations: Deconglomeration and Marketing Strategy“, *Journal of Marketing*, 65 (1), 15-28.
- Venkatesh, Viswanath und Fred D. Davis (2000), „A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies“, *Management Science*, 46 (2), 186-204.
- Venkatesh, Viswanath, Fred D. Davis und Michael G. Morris (2007), „Dead Or Alive? The Development, Trajectory And Future Of Technology Adoption Research“, *Journal of the Association for Information Systems*, 8 (4), 267-286.
- Venkatesh, Viswanath, Michael G. Morris, Gordon B. Davis und Fred D. Davis (2003), „User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View“, *MIS Quarterly*, 27 (3), 425-478.

- Waid, Clark, Donald F. Clark und Russell L. Ackoff (1956), „Allocation of Sales Effort in the Lump Division of the General Electric Company“, *Operations Research*, 4 (6), 629-647.
- Walgenbach, Peter (2006), „Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie“, in *Organisationstheorien, 6. Auflage*, Alfred Kieser und Mark Ebers Hrsg., Stuttgart: Kohlhammer, 353-401.
- Weinberg, Charles B. (1978), „Jointly Optimal Sales Commissions for Nonincome Maximizing Sales Forces“, *Management Science*, 24 (12), 1252-1258.
- Weinberg, Charles B. und Henry C. Lucas (1977), „Letter to the Editors“, *Journal of Marketing*, 41 (2), 146-147.
- Wernerfelt, Birger (1984), „A Resource-based View of the Firm“, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wierenga, Berend (2008), „The Past, the Present and the Future of Marketing Decision Models“, in *Handbook of Marketing Decision Models*, Berend Wierenga Hrsg., New York: Springer, 3-20.
- Wierenga, Berend und Peter A.M. Oude Ophuis (1997), „Marketing Decision Support Systems: Adoption, Use, and Satisfaction“, *Intern. J. of Research in Marketing*, 14 (3), 275-290.
- Wierenga, Berend und Gerrit H. van Bruggen (1997), „The Integration of Marketing Problem-Solving Modes and Marketing Management Support Systems“, *Journal of Marketing*, 61 (3), 21-37.
- Witte, Eberhard (1973), *Organisation für Innovationsentscheidungen - Das Promotoren-Modell*, Göttingen: Schwartz.
- Wolcott, Harry F. (2001), *Writing Up Qualitative Research*, Newbury Park, CA: Sage.
- Workman, John P., Christian Homburg und Kjell Gruner (1998), „Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants“, *Journal of Marketing*, 62 (3), 21-41.
- Yadav, Manjit S. (2010), „The Decline of Conceptual Articles and Implications for Knowledge Development“, *Journal of Marketing*, 74 (1), 1-19.
- Yakura, Elaine K. (2002), „Charting Time: Timelines as Temporal Boundary Objects“, *Academy of Management Journal*, 45 (5), 956-970.
- Yin, Robert K. (2008), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zbaracki, Mark J. (1998), „The Rhetoric and Reality of Total Quality Management“, *Administrative Science Quarterly*, 43 (3), 602-638.

- Zeitz, Gerald, Vikas Mittal und Brian McAulay (1999), „Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis“, *Organization Studies*, 20 (5), 741-776.
- Zhang, Changning und Vijay Mahajan (1995), „Development of Optimal Salesforce Compensation Plans for Independent, Complementary and Substitutable Products“, *Intern. J. of Research in Marketing*, 12, 355-362.
- Zoltners, Andris A. (1976), „Integer Programming Models for Sales Territory Alignment to Maximize Profit“, *Journal of Marketing Research*, 13 (4), 426-430.
- Zoltners, Andris A. und K.S. Gardner (1980), „A Review of Sales Force Decision Models“, *Working Paper Northwestern University, Evanston, IL*.
- Zoltners, Andris A. und Prabhakant Sinha (1980), „Integer Programming Models for Sales Resource Allocation“, *Management Science*, 26 (3), 242-260.
- Zoltners, Andris A. und Prabhakant Sinha (1983), „Sales Territory Alignment: A Review and Model“, *Management Science*, 29 (11), 1237-1256.
- Zoltners, Andris A. und Prabhakant Sinha (2005), „Sales Territory Design: Thirty Years of Modeling and Implementation“, *Marketing Science*, 24 (3), 313–331.
- Zoltners, Andris A., Prabhakant Sinha und Philip S.C. Chong (1979), „An Optimal Algorithm for Sales Representative Time“, *Management Science*, 25 (12), 1197-1207.
- Zoltners, Andris A., Prabhakant Sinha und Sally E. Lorimer (2004), *Sales Force Design for Strategic Advantage*, New York: Palgrave Macmillan.
- Zoltners, Andris A., Prabhakant Sinha und Sally E. Lorimer (2006), „Match Your Sales Force Structure to Your Business Life Cycle“, *Harvard Business Review*, 84 (7/8), 81-89.
- Zoltners, Andris A., Prabhakant Sinha und Sally E. Lorimer (2008), „Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners“, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28 (2), 115-131.

11 Anhang

Anhang 1: Workload-Balance-Check

Ziel des auf Zoltners und Sinha (2005) basierenden Ansatzes ist es, die Verteilung des Arbeitsaufwands über die Vertriebsgebiete hinweg zu vergleichen. Hierzu berechnet das Excel-Modell in einem ersten Schritt die verfügbare Arbeitszeit pro Jahr je Außendienstmitarbeiter. Die folgenden Tabellen zeigen mögliche Inputdaten, die als Grundlage für eine Analyse der Arbeitszeit dienen können. Je nach Vertriebsprozess müssen die Inputdaten entsprechend angepasst werden.

Verfügbare Arbeitszeit pro Jahr (Beispiel)	
Tage	365
Wochenenden	104
Urlaub + Feiertage	40
Sonderurlaub	3
Headquarter	6
Andere (Krankheit etc.)	12
Tage für Vertriebsarbeit	200
Arbeitsstunden/Tag	9
Verfügbare Arbeitsstunden/Jahr	1800

Verteilung der Arbeitszeit (Beispiel)		
Aktivität	%	Std. pro Jahr
Telefonverkauf	17,8%	479
Persönlicher Verkauf	15,7%	225
1) Verkaufszeit	33,5%	704
Verkaufsunterlagen vorbereiten	5,0%	105
Angebotserstellung	5,0%	105
Kundenservice	9,0%	189
Angebotseingabe	8,0%	168
Lösung von Kundenproblemen	4,9%	103
Interne Abstimmungen	4,0%	84
2) Zeit für Service-Tätigkeiten	35,9%	754
Reportings	8,0%	168
Interne Besprechungen	3,0%	63
Training	3,0%	63
Reisezeit	4,0%	84
3) Administration	18,0%	378
4) Sonstiges	12,6%	265
Gesamt	100,0%	2100

Zielwert der Berechnung ist die aktive Verkaufszeit je Außendienstmitarbeiter (1), die für Kundenkontakte zur Verfügung steht. Im zweiten Schritt berechnet der Ansatz die Arbeits-

belastung je Vertriebsgebiet. Hierzu hat die Arbeit vereinfacht den folgenden Berechnungsansatz gewählt:

$$W_j = \sum_{i=1}^I X_{ij} k_i d_i$$

mit

i = Index für das Kundensegment

j = Index für das Vertriebsgebiet

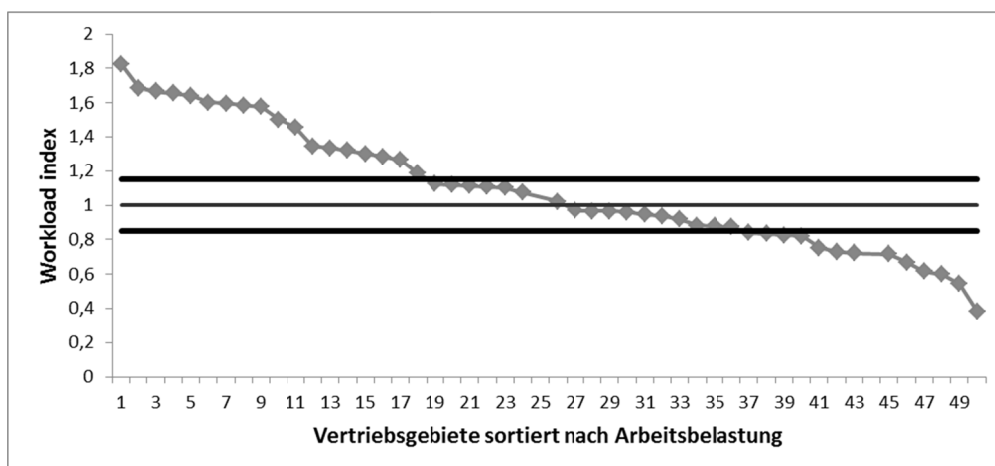
X_{ij} = Anzahl Kunden aus dem Kundensegment i im Vertriebsgebiet j

k_i = durchschnittliche Anzahl Kundenkontakte pro Jahr bei Kunden im Kundensegment i

d_i = Durchschnittliche Dauer in Std. eines Kundenkontakts bei einem Kunden im Kundensegment i

W_j = Arbeitsbelastung im Vertriebsgebiet j

Zu Vergleichszwecken berechnet der Workload-Balance-Check abschließend einen Index (Workload Index). Hierfür dividiert er die errechnete Arbeitsbelastung je Vertriebsgebiet durch die verfügbare aktive Verkaufszeit je Mitarbeiter. Ein Indexwert von 1,5 sagt beispielsweise aus, dass der Außendienst 50% der Kunden nicht optimal betreuen kann. Eine Varianz des errechneten Indexwertes von +/-15% ist laut Zoltners und Sinha (2005) akzeptabel. Vertriebsgebiete, die außerhalb dieser Schranken liegen, sollte die Vertriebsführung tiefergehend analysieren. Die folgende Darstellung hilft, eine Tendenz zu erkennen, ob die Vertriebsgebiete gleichmäßig (hinsichtlich Arbeitsaufwand) strukturiert sind:



Anhang 2: Sales-Force-Sizing-Check

Angelehnt an das CALLPLAN-Modell von Lodish (1971) sowie Lodish et al. (1988) habe ich in den Workshops ein Excel-basiertes Modell zur Bestimmung der gewinnmaximalen Vertriebsgröße vorgestellt. Ausgangspunkt bildet die ADBUDG-Umsatzreaktionsfunktion von Little (1970):

$$r(X) = b + (a - b) \frac{x^c}{d - x^c}$$

mit

X = Anzahl Außendienstmitarbeiter

$r(X)$ = erwarteter Umsatz bei einer Anzahl Außendienstmitarbeiter X

a = maximaler Umsatz, wenn $X = \infty$

b = minimaler Umsatz, wenn $X = 0$

c = Parameter zur Bestimmung der Form der Funktion

d = Parameter zur Bestimmung der Steigung der Funktion

Zur Bestimmung der Parameter leitet Lodish et al. (1988) die lineare Form der ADBUDG-Funktion ab und löst diese nach c und d auf. Zum einen für den Bereich von $X = 0$ bis zur aktuellen Größe ($\leq 100\%$) und zum anderen von der aktuellen Größe bis zum Sättigungslevel ($> 100\%$). Die Parameter c und d lassen sich demnach wie folgt bestimmen:

$$c_{x \leq 100\%} = \frac{\ln\left(\frac{a - r(X_{50\%})}{r(X_{50\%}) - b}\right) - \ln\left(\frac{a - r(X_{100\%})}{r(X_{100\%}) - b}\right)}{\ln\left(\frac{100}{50}\right)}$$

$$d_{x \leq 100\%} = \left(\frac{a - r(X_{100\%})}{r(X_{100\%}) - b}\right) X_{100\%}^{c_{x \leq 100\%}}$$

$$c_{x > 100\%} = \frac{\ln\left(\frac{a - r(X_{150\%})}{r(X_{150\%}) - b}\right) - \ln\left(\frac{a - r(X_{100\%})}{r(X_{100\%}) - b}\right)}{\ln\left(\frac{100}{150}\right)}$$

$$d_{x \geq 100\%} = \left(\frac{a - r(X_{100\%})}{r(X_{100\%}) - b}\right) X_{100\%}^{c_{x > 100\%}}$$

Die berechnete Umsatzreaktionsfunktion $r(X)$ bildet den Kern des Optimierungsmodells. Zielgröße ist der Gewinn z , der durch die Wahl der Anzahl an Außendienstmitarbeitern maximiert werden soll:

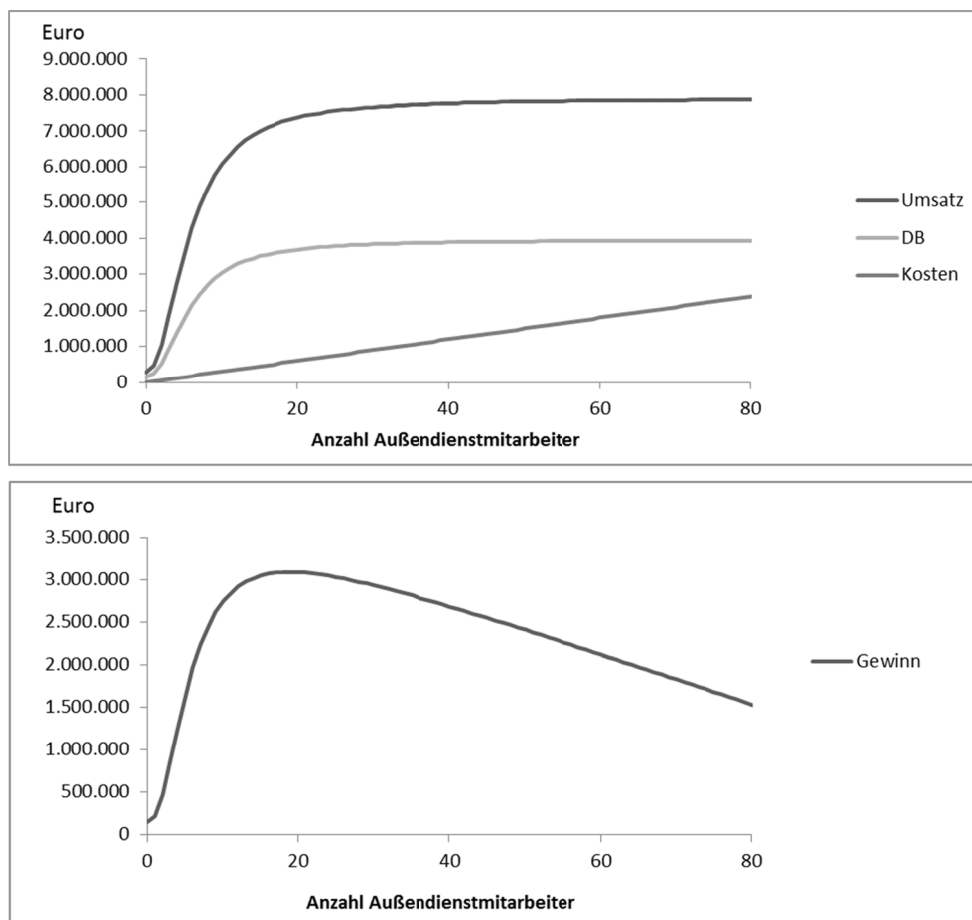
$$\max z = g * r(X) - C * X$$

mit

g = Faktor für den Deckungsbeitrag

C = Gesamtkosten eines zusätzlichen Außendienstmitarbeiters

Für weitergehende Informationen zur Anwendung sei an dieser Stelle auf Lilien und Rangaswamy (2003, Kap. 8), Hruschka (1996, S. 24) sowie Lodish (1971) verwiesen. Die folgenden beiden Abbildungen veranschaulichen beispielhaft den Kurvenverlauf der ADBUDG-Funktion sowie die sich daraus ergebende gewinnmaximale Vertriebsgröße:



Anhang 3: Efficiency-Check

Im Rahmen der Workshops habe ich die DEA-Methode als Beispiel für eine vergleichsweise komplexe quantitative Methode vorgestellt. Ziel des verwendeten Modells ist es, die Außendienstmitarbeiter hinsichtlich ihrer Effizienz zu vergleichen. Hierzu berücksichtigt die DEA-Methode sämtliche Kombinationen aus Vertriebsinputs (z.B. Gebietspotential) und Vertriebsoutputs (z.B. Umsatz). Die resultierende Randproduktionsfunktion dient als Vergleichsmaß für die Analyse der individuellen Input-Output-Kombination der Außendienstmitarbeiter. Das vorgestellte Modell basiert auf dem Optimierungsproblem von Charnes, Cooper und Rhodes (1978):

$$\min \frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{ik}}{\sum_{r=1}^s u_r y_{rk}}$$

mit den Nebenbedingungen:

$$\frac{\sum_{i=1}^m v_i x_{ij}}{\sum_{r=1}^s u_r y_{rj}} \geq 1 \quad j = 1, \dots, n$$

$$u_r, v_i \geq 0$$

u_r = Gewichtungsfaktor für Output r

v_i = Gewichtungsfaktor für Input i

y_r = Menge Output r

x_i = Menge Input i

i = Index für Inputs

r = Index für Outputs

j = Index für die Außendienstmitarbeiter

s = Anzahl Outputs

m = Anzahl Inputs

μ und ω sind die korrespondierenden Parameter im linearen Programmierungsproblem zu v and u im fraktionalen Programmierungsproblem.

Mit Hilfe der sogenannten Charnes-Cooper-Transformation (Charnes und Cooper 1962, S. 181) lässt sich das Ursprungsmodell in ein lineares Optimierungsproblem überführen (Hammerschmidt 2006):

$$\min \sum_{i=1}^m \omega_i x_{ik}$$

mit den Nebenbedingungen:

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} - \sum_{i=1}^m \omega_i x_{ik} \leq 0 \quad j = 1, \dots, n$$

$$\sum_{r=1}^s \mu_r y_{rj} = 1$$

$$\mu_r, \omega_i \geq 0$$

Die lineare Form des Modells lässt sich mit herkömmlichen Anwendungen wie dem Excel-Solver lösen. Für weitere Informationen zur DEA-Methode und einer ausführlichen Herleitung sei verwiesen auf Hammerschmidt (2006), Cooper, Seiford und Tone (2006) sowie Charnes, Cooper und Rhodes (1978).

12 Eidesstattliche Erklärung