

Matthias Buob

Verkaufskomplexität im Außendienst

Konzeption – Erfolgsauswirkungen –
Möglichkeiten im Umgang



RESEARCH

Matthias Buob

Verkaufskomplexität im Außendienst

GABLER RESEARCH

Matthias Buob

Verkaufskomplexität im Außendienst

Konzeption – Erfolgsauswirkungen –
Möglichkeiten im Umgang

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christian Belz



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dissertation Universität St. Gallen, 2010

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ute Wrasmann | Sabine Schöller

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2551-0

Für Gabriela

Discipulus est prioris posterior dies.

Publius Syrus
1. Jahrhundert v. Chr.

Geleitwort

Der Aussendienst ist für die meisten Unternehmen der wichtigste Zugang zum Kunden. Mit der Komplexität von Unternehmen und Märkten steigen dabei die Verkaufsaufgaben überproportional. Zu grosszügig delegieren die Verantwortlichen dem Aussendienst 150 Aufgaben, wenn dieser nur 100 erfüllen kann; schliesslich sind sie erstaunt, wenn nur 60 erfüllt werden. Vielen Unternehmen gelingt es nicht mehr, ihre Leistungsfähigkeit in die Interaktion mit wertvollen Kunden zu bringen. Das Thema ist in Praxis und Forschung sehr relevant, aber kaum aufgegriffen.

Der Autor führt rasch und konzentriert in die Problematik ein und zeigt, dass Verkaufskomplexität selbst komplex ist. Gekonnt und auf hohem Niveau entwickelt er sein Modell und nutzt das methodische Repertoire aus der qualitativen und quantitativen Sozialforschung. Einerseits evaluiert er die Treiber der Verkaufskomplexität, andererseits untersucht er ihren Einfluss auf den Verkaufserfolg. Vertieft zeigt er die Chancen, wie Unternehmen professionell mit der gestiegenen Komplexität umgehen. Spannend ist auch das „Profil des erfolgreichen Komplexitätsverkäufers“.

Die Ergebnisse der Empirie sind fundiert ausgewertet und interpretiert. Manche Hinweise sind erstaunlich: Offensichtlich brauchen Unternehmen auch eine gewisse Komplexität, um die Marktchancen optimal zu nutzen.

Die Handlungsempfehlungen sind für Aussendienst und Vertriebsleiter wertvoll. Sie wecken die Sensibilität für die Verkaufskomplexität und zeigen konkrete Ansätze auf, wie Aussendienstmitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit unterstützt und wie sich Unternehmensstrukturen anpassen lassen, um bessere Verkaufsergebnisse zu erzielen.

Kurz: Wenn es Unternehmen gelingt, ihre Verkaufskomplexität wirksamer zu gestalten, so nutzen sie einen enormen Stellhebel für ihren Erfolg. Der Fortschritt mit der Arbeit ist gross.

Prof. Dr. Christian Belz, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Geschäftsführer des Instituts für Marketing.

Vorwort

Der Vertrieb darf als Herzstück einer Unternehmung betrachtet werden. Produkte und Dienstleistungen können in ihrer Zusammensetzung und Leistung noch so gut sein - werden sie nicht verkauft, fliessen keine Erträge. Aus diesem Grund wird in Firmen auch ein besonderes Augenmerk auf den Verkauf gelegt. Neben all den vermeintlichen und vielfach sehr aufwendigen Verkaufsunterstützungen möchte man genau Bescheid wissen über die Kunden, die Absatzzahlen, das Kaufverhalten etc.

Im Direktvertrieb lasten viele dieser damit verbundenen Aufgaben auf den Front- respektive Aussendienstmitarbeitern. Neben all den Ansprüchen, die seitens ihrer Kundenschaft an sie herangetragen werden, müssen sie auch eine grosse Anzahl von Bedürfnissen seitens ihres Arbeitgebers befriedigen. Erschwerend kommen ein dynamischer Markt und ein grosser Wettbewerb hinzu, in welchem die Akteure viel besser als früher informiert sind.

Die vorliegende Dissertation untersucht in enger Zusammenarbeit mit Praxisvertretern das Komplexitätsumfeld von Aussendienstmitarbeitern in der Versicherungsbranche. Die Determinanten der Verkaufskomplexität werden eruiert und deren Einfluss auf den Verkaufserfolg mit wissenschaftlichen Methoden untersucht. Zudem werden Ansätze entwickelt, wie mit dieser Verkaufskomplexität umgegangen werden kann.

Auf dem Forschungsweg wurde ich von diversen Personen unterstützt, welchen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Meinem Doktorvater Prof. Dr. Christian Belz danke ich für seine wertvolle und fachliche Unterstützung. Er hatte stets ein offenes Ohr für meine Anliegen und nahm sich immer die Zeit, wenn ich um Unterstützung ersuchte. Seine ausgesprochene Praxisnähe bei gleichzeitig hohen Ansprüchen an wissenschaftliche Methoden habe ich immer sehr geschätzt. Und nicht zuletzt danke ich ihm dafür, dass er mir ermöglicht hat, an seinem Institut als externer Doktorand zu promovieren. Gleichzeitig danke ich meinem Korreferenten Prof. Dr. Torsten Tomczak, welcher mit seinen Anregungen die Diskussion über die Forschungsarbeit bereichert hat.

Ein ganz besonderer Dank gebührt dem Unternehmen AXA Winterthur, welches sich dazu bereit erklärt hat, meine Forschungsarbeit zu unterstützen. Insbesondere zu er-

wählen ist mein ehemaliger Arbeitskollege und Kamerad Dr. Alexander Hasler-Dierauer, welcher das Projekt bei der AXA Winterthur intern koordiniert hat. Zudem danke ich den Herren Christian Wyss (Leiter Aussendienst der AXA Winterthur) und Thomas Belohlavek (Leiter Vertriebsmanagement der AXA Winterthur), welche es mir überhaupt ermöglicht haben, die Studien in ihrem Unternehmen durchzuführen. Ohne ihre Unterstützung wäre die vorliegende Arbeit in keiner Weise möglich gewesen. Es sei aber auch all jenen Mitarbeitern der AXA Winterthur gedankt, welche ihre Anregungen in Einzel- oder Gruppeninterviews eingebracht oder den umfangreichen Fragebogen ausgefüllt haben.

Ein Dank gehört zudem all jenen Kameraden und Bekannten, welche mich bei der Überarbeitung der Dissertation unterstützt haben. Aufgrund der wertvollen inhaltlichen, konzeptionellen und methodischen Hinweise konnte die Qualität der Arbeit sicherlich erhöht werden.

Mein grösstes Dankeschön gebührt all jenen Personen in meinem privaten Umfeld, welche mich in meinem Bestreben zur Verfassung einer Doktorarbeit emotional sowie tatkräftig unterstützt und mich das ein- oder andermal ohne Widerwillen entbehrt haben. Besonders zu erwähnen ist meine Frau Gabriela Buob-Stoll, die mir in dieser sehr strengen Zeit immer wieder den Rücken freigehalten hat und mich unterstützte, wo sie nur konnte. Auch zu erwähnen ist mein Vater Werner Buob, welcher mich auf meinem bisherigen Lebensweg in meinen Ideen bekräftigte und unterstützte. Gabriela und meinem Vater Werner möchte ich die vorliegende Arbeit widmen.

Winterthur, im Mai 2010

Matthias Buob

Inhaltsverzeichnis

Abstract	XVII
Zusammenfassung	XVIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzungen und Forschungsfragen	2
1.3 Wahl der Versicherungsbranche für die Untersuchung der Verkaufskomplexität	4
1.4 Aufbau der Arbeit	6
2 Grundlagen	8
2.1 Wissenschaftliche Positionierung	8
2.1.1 Komplexitätswissenschaften	9
2.1.2 Wirtschaftswissenschaften	10
2.1.3 Sozialwissenschaften	10
2.2 Stand der Forschung.....	10
2.2.1 Forschung im Bereich Verkauf	11
2.2.1.1 Begriffsumschreibung	11
2.2.1.2 Vertriebskanal Aussendienst	12
2.2.2 Forschung im Bereich Komplexität	15
2.2.2.1 Begriffsumschreibung	15
2.2.2.2 Interne und externe Komplexität.....	16

2.2.2.3	Gute und schlechte Komplexität	16
2.2.2.4	Umgang mit Komplexität	17
2.2.3	Forschung im Bereich Verkaufskomplexität	18
2.2.3.1	Begriffsumschreibung	18
2.2.3.2	Grundproblematik	20
2.2.4	Forschung im Bereich Verkaufserfolg	23
2.2.4.1	Verkäufer- und Verkaufsverhalten	26
2.2.4.2	Verkaufsführung	29
2.2.4.3	Persönliche Faktoren und Charaktereigenschaften der Verkäufer	31
2.2.5	Folgerungen aus dem Stand der Forschung	33
2.3	Forschungslücke und Relevanz	34
2.3.1	Wissenschaftliche Relevanz der Studie	35
2.3.2	Praktische Relevanz der Studie	36
2.4	Wissenschaftstheoretische Orientierung	37
2.4.1	Wissenschaftstheoretische Grundlagen	37
2.4.1.1	Qualitative Sozialforschung	38
2.4.1.2	Quantitative Sozialforschung	39
2.4.1.3	Methodenmix	40
2.4.2	Wissenschaftstheoretische Orientierung der Arbeit	41
2.5	Forschungsansatz	42
3	Konzeptualisierung und Operationalisierung der Verkaufskomplexität	44
3.1	Konstruktmessung	44
3.1.1	Theoretisches Konstrukt	44
3.1.2	Gütekriterien von Messungen - Reliabilität und Validität	46
3.2	Vorgehen bei der Konzeptualisierung und Operationalisierung ...	48
3.3	Qualitative Studie I	49
3.3.1	Methodik und Vorgehensweise	49
3.3.1.1	Experteninterviews als Forschungsansatz	49

3.3.1.2	Untersuchungsobjekt.....	50
3.3.1.3	Vorgehen bei der Befragung.....	51
3.3.1.4	Einleitende Bemerkungen zur Auswertung.....	52
3.3.1.5	Vorgehen bei der Auswertung.....	53
3.3.2	Ergebnisse der qualitativen Studie.....	55
3.3.2.1	Interne Komplexitätsfaktoren.....	55
3.3.2.2	Externe Komplexitätsfaktoren.....	62
3.3.2.3	Bewusstsein für Verkaufskomplexität auf Führungsebene.....	65
3.3.3	Zusammenfassung qualitative Studie I und Grobkonzeptualisierung der Verkaufskomplexität.....	66
3.4	Quantitative Studie	69
3.4.1	Methodik und Vorgehensweise.....	69
3.4.1.1	Angewandte Methoden und Gütekriterien.....	69
3.4.1.2	Erstellung Fragebogen und Pretest.....	76
3.4.1.3	Datenerhebung.....	79
3.4.1.4	Vorgehen bei der quantitativen Analyse.....	81
3.4.2	Untersuchung der Faktoren.....	84
3.4.2.1	Faktor Organisation.....	84
3.4.2.2	Faktor Führung.....	86
3.4.2.3	Faktor Aufgaben und Prozesse.....	87
3.4.2.4	Faktor Applikationen.....	88
3.4.2.5	Faktor Sortimentsgrösse und Produktstruktur.....	89
3.4.2.6	Faktor Kundschaft.....	91
3.4.2.7	Faktor Marktumfeld.....	91
3.4.2.8	Faktor Regulatorien.....	92
3.4.3	Untersuchung der Dimensionen.....	94
3.4.3.1	Dimension Führungs- und Organisationskomplexität.....	94
3.4.3.2	Dimension Aufgaben- und Reportingkomplexität.....	96
3.4.3.3	Dimension Produkt- und Sortimentskomplexität.....	97
3.4.3.4	Dimension Marktkomplexität.....	97
3.4.4	Untersuchung des gesamten Messmodells.....	99
3.4.4.1	Faktorenanalysen.....	100

3.4.4.2	Beurteilung der Diskriminanzvalidität.....	103
3.4.4.3	Untersuchung der Dimensionalität.....	103
3.4.4.4	Beurteilung der Inhaltsvalidität.....	111
3.4.4.5	Beurteilung der nomologischen Validität	114
3.4.5	Zusammenfassung quantitative Analyse - Konzeptualisierung und Operationalisierung der Verkaufskomplexität.....	116
3.5	Zusammenfassung.....	116
4	Einfluss der Verkaufskomplexität auf den Verkaufserfolg.....	118
4.1	Methodik und Vorgehensweise.....	118
4.1.1	Kausalanalyse	118
4.1.2	Mehrgruppenkausalanalyse	121
4.1.3	Auswahl der moderierenden Variablen.....	123
4.1.4	Messung der Verkaufsleistung	124
4.1.5	Qualitative Studie II.....	126
4.1.5.1	Methodik und Fallauswahl.....	126
4.1.5.2	Vorgehensweise.....	127
4.2	Resultate.....	127
4.2.1	Einfluss der Verkaufskomplexität auf den Verkaufserfolg.....	127
4.2.2	Moderierende Effekte	131
4.2.2.1	Moderierender Effekt Erfahrung.....	131
4.2.2.2	Moderierender Effekt Alter	134
4.2.2.3	Moderierender Effekt Commitment.....	136
4.2.2.4	Moderierender Effekt Zufriedenheit	138
4.2.2.5	Moderierender Effekt Geschlecht	140
4.2.2.6	Moderierender Effekt Ausbildung	141
4.3	Zusammenfassung.....	143
5	Umgang mit Verkaufskomplexität.....	146
5.1	Methodik und Vorgehensweise.....	146

5.1.1	Forschungsansatz.....	146
5.1.2	Mittelwertvergleiche.....	148
5.1.3	Fokusgruppen	150
5.1.4	Hypothesenformulierung	151
5.2	Umgang der Aussendienstmitarbeiter mit Verkaufskomplexität	154
5.2.1	Information/ Weiterbildung.....	154
5.2.2	Arbeitsvorbereitung	156
5.2.3	Nutzung der IT Systemlandschaft	157
5.2.4	Verkaufstechnik.....	159
5.2.5	Entscheidungen.....	161
5.3	Umgang des Unternehmens/ der Führungskräfte mit der Verkaufskomplexität	162
5.4	Zusammenfassung.....	163
6	Profil eines „Komplexitätsverkäufers“.....	166
6.1	Methodik und Vorgehensweise.....	166
6.1.1	Forschungsansatz und angewandte Methoden	166
6.1.2	Exkurs: Der Big-Five-Ansatz aus der Psychologie.....	168
6.2	Resultate.....	173
6.2.1	Eigenschaften gemäss Expertenaussagen.....	173
6.2.1.1	Empathie.....	173
6.2.1.2	Fleiss.....	174
6.2.1.3	Auffassungsgabe	175
6.2.2	Eigenschaften gemäss dem Big-Five-Ansatz	176
6.2.2.1	Extraversion.....	176
6.2.2.2	Liebenswürdigkeit.....	177
6.2.2.3	Gewissenhaftigkeit	178
6.2.2.4	Emotionale Stabilität	179
6.2.2.5	Offenheit.....	180
6.2.2.6	Exkurs: Segmentszugehörigkeit.....	181
6.3	Zusammenfassung.....	182

7	Schlussfolgerungen und abschliessende Bewertung	185
7.1	Zusammenfassung der zentralen Forschungsergebnisse	185
7.2	Wissenschaftliche Bewertung	187
7.2.1	Implikationen für die Theorie	187
7.2.1.1	Inhaltlich-theoretischer Erkenntnisbeitrag	188
7.2.1.2	Methodischer Erkenntnisbeitrag	189
7.2.2	Restriktionen der Untersuchung	190
7.2.3	Ansatzpunkte/ Anregungen für zukünftige Forschung	192
7.3	Handlungsempfehlungen an die Praxis	193
7.3.1	Organisations- und Führungsstruktur	194
7.3.2	Beratungsprozess	196
7.3.3	Reduktion der Sortimentskomplexität	198
7.3.4	Beherrschung Markt- und Mitbewerberumfeld	201
7.3.5	Weiterbildung/Unterstützung der Verkäufer	202
7.3.6	Assessments für Nachwuchsverkäufer	203
7.3.7	Zentrale Empfehlung an die Praxis	204
	Literaturverzeichnis	205
	Anhang	221

Abstract

In this study the complexity in the sales environment of field staff in the insurance sector was analyzed. The main focus was to elicit the determinants of the sales complexity and to examine their influence on the salesperson's performance. The reason for this research was the assumption that the sales environment of field staff is very complex and that this complexity results in a negative effect on the salesperson's performance. Methods have been developed to facilitate how a salesperson, as well as an organisation, could handle the growing complexity in the sales environment.

The result of the conceptualisation and the operationalisation of the construct *sales complexity* was that the sales complexity consists of two central dimensions: the *company complexity* and *branch complexity*. These two dimensions can be generally understood as internal and external complexity. As a result of the research of the internal and external dimensions and their influence on the performance of the salesperson two conclusions were able to be made: company complexity has a positive effect on the performance of the salesperson, branch complexity has a negative one. Except for the personal assessment of sales experience, no moderator variables could have been evaluated.

Furthermore, it was analyzed whether certain working methods and sales approaches help the salesperson to perceive the sales complexity on a lesser scale while at the same time generating a greater sales performance. Finally, a type of *complexity salesperson* with specific identity and character attributes was identified.

The study makes evident, that the subject of sales complexity is very detailed in and of itself.

Zusammenfassung

In der vorliegenden Dissertation wurde die Komplexität im Verkaufsumfeld von Aussendienstmitarbeitern aus der Versicherungsbranche erforscht. Es ging darum, Determinanten der Verkaufskomplexität zu eruieren und ihren Einfluss auf den Verkaufserfolg zu untersuchen. Hintergrund der Forschungstätigkeit war die Vermutung, dass das Verkaufsumfeld von Aussendienstmitarbeitern sehr komplex ist, und dass diese Komplexität einen negativen Einfluss auf den Verkaufserfolg ausübt. Es wurden Möglichkeiten erarbeitet, wie Aussendienstmitarbeiter, aber auch Unternehmen, auf die wachsende Komplexität im Verkaufsalltag reagieren können.

Die Konzeptualisierung und Operationalisierung des Konstruktes Verkaufskomplexität hat ergeben, dass sich diese aus zwei zentralen Komplexitätsdimensionen zusammensetzt, nämlich der *Unternehmenskomplexität* und der *Branchenkomplexität*. Diese können allgemein betrachtet als eine interne und externe Komponente der Komplexität verstanden werden. Bei der Untersuchung dieser beiden Dimensionen hinsichtlich ihres Einflusses auf den Verkaufserfolg konnte der Nachweis erbracht werden, dass Unternehmenskomplexität einen positiven, Branchenkomplexität jedoch einen negativen Einfluss auf dieselbe ausübt. Bis auf die (persönlich eingeschätzte) Erfahrung der Aussendienstmitarbeiter konnte keine Moderatorvariable eruiert werden.

Des Weiteren wurden bestimmte Arbeits- und Verkaufstechniken der Aussendienstmitarbeiter dahingehend untersucht, ob mit ihnen die Komplexität in einem geringeren Masse wahrgenommen und gleichzeitig ein höherer Verkaufserfolg generiert werden kann. Und nicht zuletzt konnte ein Typ *Komplexitätsverkäufer* ermittelt werden, welcher spezifische Persönlichkeits- und Charaktereigenschaften aufweist.

Die Untersuchungen haben vor Augen geführt, dass die Thematik der Verkaufskomplexität - wie der Begriff schon beinhaltet - selber sehr komplex ist.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Aufbau der Arbeit.....	6
Abbildung 2-1:	Forschungsgebiete Verkaufskomplexität/Verkaufserfolg.....	8
Abbildung 2-2:	Rollen des Aussendienstes	13
Abbildung 2-3:	Verkaufsumfeld nach Belz und Schmitz (2006)	19
Abbildung 2-4:	Aufbau Verkaufskomplexität	21
Abbildung 2-5:	Stand der Forschung im Bereich „salesperson performance“	24
Abbildung 2-6:	Einflussfaktoren des Verkaufserfolgs	34
Abbildung 2-7:	Forschungskonzept.....	42
Abbildung 3-1:	Angestrebte Struktur des Konstruktes „Verkaufskomplexität“	45
Abbildung 3-2:	Vorgehensweise Konzeptualisierung/Operationalisierung Verkaufskomplexität	49
Abbildung 3-3:	Verkaufskomplexität gemäss qualitativer Studie AXA Winterthur	66
Abbildung 3-4:	Grobkonzeptualisierung von Verkaufskomplexität auf Grundlage der qualitativen Studie I	68
Abbildung 3-5:	Vorgehen bei der quantitativen Analyse (Konzeptualisierung/ Operationalisierung) in Anlehnung an Homburg (2000, S. 96).....	81
Abbildung 3-6:	Quantitative Überprüfung der Inhaltsvalidität	113
Abbildung 3-7:	Modell Verkaufskomplexität.....	116
Abbildung 4-1:	Untersuchung des Einflusses der Verkaufskomplexität auf den Verkaufserfolg.....	118
Abbildung 4-2:	Strukturgleichungsmodell (in Anlehnung an Backhaus et al., 2006, S. 355)	119
Abbildung 4-3:	Moderationseffekte.....	121

Abbildung 4-4:	Einfluss der Verkaufskomplexitätsdimensionen auf den Verkaufserfolg.....	128
Abbildung 4-5:	Regressionsanalyse (Einfluss der Verkaufskomplexität auf den Verkaufserfolg)	130
Abbildung 4-6:	Untersuchung Moderationseffekt „Erfahrung I“	132
Abbildung 4-7:	Untersuchung Moderationseffekt „Erfahrung II“	133
Abbildung 4-8:	Untersuchung Moderationseffekt „Erfahrung III“	133
Abbildung 4-9:	Untersuchung Moderationseffekt „Alter“	135
Abbildung 4-10:	Untersuchung Moderationseffekt „Commitment“	138
Abbildung 4-11:	Untersuchung Moderationseffekt „Zufriedenheit“	140
Abbildung 4-12:	Teilstichproben „Geschlecht“	141
Abbildung 4-13:	Untersuchung Moderationseffekt „Ausbildung“.....	142
Abbildung 5-1:	Gruppeneinteilung anhand Verkaufskomplexität/ Verkaufserfolg.....	147
Abbildung 5-2:	Kolmogorov-Smirnov-Test für abhängige Variablen des Umgangs mit Verkaufskomplexität	149
Abbildung 5-3:	Gruppenvergleiche hinsichtlich des Verkaufserfolgs	150
Abbildung 5-4:	Angestellte Gruppenvergleiche	153
Abbildung 5-5:	Gruppenvergleiche „Informationsbeschaffung“	154
Abbildung 5-6:	Gruppenvergleiche „Weiterbildung Freizeit“	155
Abbildung 5-7:	Gruppenvergleiche „Weiterbildung Verkaufstrainings / Austausch mit anderen ADM“	156
Abbildung 5-8:	Gruppenvergleiche „Arbeitsvorbereitung Beratungsgespräche“ .	157
Abbildung 5-9:	Gruppenvergleiche „Nutzung Verkaufs-Applikationen“	158
Abbildung 5-10:	Gruppenvergleiche „Nachführung Kundeninformationen/ -daten“	158
Abbildung 5-11:	Gruppenvergleiche „Verkauf durch Preisreduktionen“	159
Abbildung 5-12:	Gruppenvergleiche „Kundenehrlichkeit“	160

Abbildung 5-13: Gruppenvergleiche „Beratung nach strukturiertem Beratungsansatz“	160
Abbildung 5-14: Gruppenvergleiche „Entscheidungserwirkung“	161
Abbildung 5-15: Zusammenfassung „Erfolgreicher Umgang mit Verkaufskomplexität“	164
Abbildung 6-1: Kolmogorov-Smirnov-Test für Variablen des „Komplexitätsverkäufers“	168
Abbildung 6-2: Gruppenvergleiche „Empathie“	174
Abbildung 6-3: Gruppenvergleiche „Fleiss“	175
Abbildung 6-4: Gruppenvergleiche „Auffassungsgabe“	176
Abbildung 6-5: Gruppenvergleiche „Extraversion“	177
Abbildung 6-6: Gruppenvergleiche „Liebenswürdigkeit“	178
Abbildung 6-7: Gruppenvergleiche „Gewissenhaftigkeit“	179
Abbildung 6-8: Gruppenvergleiche „Emotionale Stabilität“	180
Abbildung 6-9: Gruppenvergleiche „Offenheit“	181
Abbildung 6-10: Gruppenvergleiche „Segmente“	182
Abbildung 6-11: Profil eines Komplexitätsverkäufers	183

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1:	Komplexitätswissenschaften und ihre Vertreter	9
Tabelle 3-1:	Übersicht Experteninterviews	52
Tabelle 3-2:	Auswertung Einstiegsfrage qualitative Analyse	54
Tabelle 3-3:	Auswertung „Produktvielfalt (und -struktur)“	55
Tabelle 3-4:	Auswertung „Zahl und Vielfalt der Verkaufsaufgaben/ -prozesse“	57
Tabelle 3-5:	Auswertung „Daten- und Informationsflut“	58
Tabelle 3-6:	Auswertung „Führung und Organisation der Firma“	59
Tabelle 3-7:	Auswertung „Ad-hoc Entscheidungen“	61
Tabelle 3-8:	Auswertung „Mangelnde Involvierung des Verkaufs“	61
Tabelle 3-9:	Auswertung „Heterogene/hybride Kundschaft“	62
Tabelle 3-10:	Auswertung „Turbulente Märkte“	63
Tabelle 3-11:	Auswertung „Rasches Aufkommen neuer Technologien“	64
Tabelle 3-12:	Auswertung „Regulatorien“	64
Tabelle 3-13:	Übersicht der Gütekriterien	75
Tabelle 3-14:	Anzahl Items zur Untersuchung der Verkaufskomplexität	77
Tabelle 3-15:	Anzahl Items zur Untersuchung des Verkaufserfolgs und der Moderatoren	78
Tabelle 3-16:	Anzahl Items zur Untersuchung des Umgangs mit der Verkaufskomplexität	78
Tabelle 3-17:	Anzahl Items zur Untersuchung der „Big-Five“	79
Tabelle 3-18:	Beschreibung Datensatz	80
Tabelle 3-19:	Gütemasse des Faktors „Organisation“	85
Tabelle 3-20:	Gütemasse des Faktors „Führung“	87

Tabelle 3-21:	Gütemasse des Faktors „Aufgaben und Prozesse“.....	88
Tabelle 3-22:	Gütemasse des Faktors „Applikationen“	89
Tabelle 3-23:	Gütemasse des Faktors „Sortimentsgrösse & Produktstruktur“	90
Tabelle 3-24:	Gütemasse des Faktors „Marktumfeld“	92
Tabelle 3-25:	Gütemasse des Faktors „Regulatorien“.....	93
Tabelle 3-26:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse der Dimension „Führungs- und Organisationskomplexitäts“	94
Tabelle 3-27:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Dimension „Führungs- und Organisationskomplexitäts“	95
Tabelle 3-28:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse der Dimension „Aufgaben- und Reportingkomplexität“	96
Tabelle 3-29:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Dimension „Aufgaben- und Reportingkomplexität“	97
Tabelle 3-30:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse der Dimension „Marktkomplexität“	98
Tabelle 3-31:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der Dimension „Marktkomplexität“	99
Tabelle 3-32:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse sämtlicher verbliebener Indikatoren zur Verkaufskomplexität	100
Tabelle 3-33:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse sämtlicher verbliebener Indikatoren zur Verkaufskomplexität	102
Tabelle 3-34:	Beurteilung der Diskriminanzvalidität für die sieben Verkaufskomplexitäts-Faktoren	103
Tabelle 3-35:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse zur Untersuchung der Dimensionalität der sieben Verkaufskomplexitäts-Faktoren	104
Tabelle 3-36:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse zur Untersuchung der Dimensionalität der sieben Verkaufskomplexitäts-Faktoren	106

Tabelle 3-37:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse der neuen Dimension „Unternehmenskomplexität“	107
Tabelle 3-38:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der neuen Dimension „Unternehmenskomplexität“	108
Tabelle 3-39:	Beurteilung der Diskriminanzvalidität für die vier Faktoren der neuen Dimension „Unternehmenskomplexität“	109
Tabelle 3-40:	Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse der neuen Dimension „Branchenkomplexität“	109
Tabelle 3-41:	Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse der neuen Dimension „Branchenkomplexität“	110
Tabelle 3-42:	Beurteilung der Diskriminanzvalidität für die drei Faktoren der neuen Dimension „Branchenkomplexität“	111
Tabelle 3-43:	Gütemasse des Faktors „Verkaufskomplexität“	112
Tabelle 3-44:	Überprüfung nomologische Validität.....	115
Tabelle 4-1:	Gütemasse des Faktors „Verkaufsleistung“ (Messung I).....	125
Tabelle 4-2:	Gütemasse des Faktors „Verkaufsleistung“ (Messung II)	126
Tabelle 4-3:	Gütemasse des Faktors „Commitment“	137
Tabelle 4-4:	Gütemasse des Faktors „Zufriedenheit“	139
Tabelle 4-5:	Zusammenfassung Moderationseffekte	144
Tabelle 6-1:	Merkmale des Faktors „Extraversion“	169
Tabelle 6-2:	Merkmale des Faktors „Liebenswürdigkeit“	170
Tabelle 6-3:	Merkmale des Faktors „Gewissenhaftigkeit“	171
Tabelle 6-4:	Merkmale des Faktors „Emotionale Stabilität“	172
Tabelle 6-5:	Merkmale des Faktors „Offenheit“	173

Abkürzungsverzeichnis

ADM	Aussendienstmitarbeiter
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index (Validitätsmass)
Aufl.	Auflage
AVB	Allgemeine Versicherungsbedingungen
AVOR	Arbeitsvorbereitung
bzw.	beziehungsweise
CFI	Comparative Fit Index (Validitätsmass)
CRM	Customer Relationship Management
df	Anzahl der Freiheitsgrade
d. h.	das heisst
Ed.	Editor (englisch: <i>Herausgeber</i>)
ed.	edition (englisch: <i>Ausgabe</i>)
erg.	ergänzte
erw.	erweitert
et al.	et alii (lateinisch: <i>und andere</i>)
etc.	et cetera (lateinisch: <i>und die übrigen</i> ; und so weiter)
f., ff.	und die folgende Seite, und die folgenden Seiten
GFI	Goodness of Fit Index (Validitätsmass)
Hrsg.	Herausgeber
impr.	Imprimatur
ML-Methode	Maximum-Likelihood-Methode
n	Grösse der Stichprobe
Neuaufl.	Neuaufgabe
Nr.	Nummer

pp.	pages (englisch: <i>Seiten</i>)
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation (Validitätsmass)
S.	Seite(n)
s.	siehe
Sig.	Signifikanz
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual (Validitätsmass)
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
u. U.	unter Umständen
überarb.	überarbeitet
v. a.	vor allem
verb.	verbessert
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (englisch: <i>Band, Ausgabe</i>)
vollst.	vollständig
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
χ^2	Chi-Quadrat

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Komplexität - ein Ausdruck, welcher ohne weiteres als *Modewort* betitelt werden kann. Fast täglich werden wir in irgendeiner Weise mit dem Begriff konfrontiert. Entweder wir lesen darüber oder wir meinen, mit *komplexen* Problemstellungen konfrontiert zu sein - ob beruflich oder privat.

In der wissenschaftlichen Diskussion findet man in den unterschiedlichsten Fachbereichen Ausführungen zur Komplexitätsproblematik. In den wirtschaftswissenschaftlichen Werken aber auch in den praktischen Ausführungen von Führungskräften wird Bezug zur Komplexität im Zusammenhang mit Prozessen, Produkten und Märkten genommen: Globalisierung, zerstörerische Innovationen und überschüssige Kapazitäten verändern drastisch das möglich Realisierbare und den konkurrenzbetonten Freiraum (Cravens, 2006). Manager müssen sich den Herausforderungen der Komplexität und den ausufernden Möglichkeiten in ihrem Wirtschaftsumfeld stellen.

Dies ist sehr oft mit Schwierigkeiten verbunden. Das Ursache-Wirkungsdenken, das in der Regel vorherrscht, scheint als Grundlage in Entscheidungsprozessen immer mehr an Legitimation zu verlieren und im heutigen Umfeld bei weitem nicht mehr zu genügen (Bleicher, 2004, S. 37; Malik, 2003, S. 184 f.). In Unternehmen betreiben viele Entscheidungsträger Reduktionismus, um einen *Quasi-Überblick* über die internen und externen Geschehnisse zu erhalten. Ad-hoc Entscheidungen und Aktionismus prägen den modernen Führungsstil und vermitteln das trügerische Gefühl, operativ besonders präsent zu sein (Belz, 2005; Eichen, Stahl, Vollrath & Odenthal, 2005). Nur selten wird versucht, die entscheidungsrelevanten Zusammenhänge in ihrer Gesamtheit zu erfassen und die eigenen, aus den Entscheidungsgrundlagen gezogenen Konsequenzen, seriös zu reflektieren.

Allzu oft werden Strategien abgegeben, wie die Führungsebene mit Komplexität umzugehen hat. Die Komplexität spielt jedoch nicht nur auf der Ebene des Managements eine Rolle, sondern auch in anderen Bereichen der Unternehmung. So ist das Kerngeschäft jeder kommerziell tätigen Unternehmung, der Verkauf, von Komplexität geprägt: immer höhere Kundenerwartungen, stärkerer Wettbewerbsdruck, kürzere Produktlebenszyklen etc. (Ingram, 2004). Für die Verkäufer gilt es, trotz gestiegener