

Michael Weibel

# Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht

Untersuchung erfolgskritischer  
Faktoren nach Geschäftstypen



Springer Gabler

---

# **Marketing-Management**

## **Herausgegeben von**

Chr. Belz, St. Gallen, Schweiz

A. Kuß, Berlin, Deutschland

Th. Rudolph, St. Gallen, Schweiz

T. Tomczak, St. Gallen, Schweiz

In der Reihe werden Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Teilgebieten des Marketing veröffentlicht, die einen deutlichen Anwendungsbezug haben. Die Arbeiten gelten Fragestellungen aus dem Bereich des operativen und strategischen Marketing und sind zum großen Teil durch die Einbeziehung verhaltenswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie eine empirische Vorgehensweise geprägt.

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Christian Belz

Universität St. Gallen, Schweiz

Prof. Dr. Alfred Kuß

Freie Universität Berlin, Deutschland

Prof. Dr. Thomas Rudolph

Universität St. Gallen, Schweiz

Prof. Dr. Torsten Tomczak

Universität St. Gallen, Schweiz

---

Michael Weibel

# Vertrieb im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht

Untersuchung erfolgskritischer  
Faktoren nach Geschäftstypen

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Christian Belz

Michael Weibel  
St. Gallen, Schweiz

Zugl. Dissertation Technische Universität Berlin, 2013 u.d.T.  
Vertriebsdifferenzierung im Industriegütergeschäft aus Anbietersicht

D 83

ISBN 978-3-658-04865-5  
DOI 10.1007/978-3-658-04866-2

ISBN 978-3-658-04866-2 (eBook)

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

Springer Gabler  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014  
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorkfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

## Geleitwort

Industriemarketing ist vielfältig und reicht von der Schraube bis zum Kernkraftwerk. Deshalb muss sich Industriemarketing nach Geschäftstypen differenzieren, wie Kollege Klaus Backhaus das eindrücklich belegte.

Vertrieb ist der Schlüssel, um komplexe Leistungen an anspruchsvolle Kunden zu vermarkten. Deshalb gilt es, auch für das Vertriebsmanagement zu konkretisieren, wie im Produkt-, System-, Zuliefer- und Anlagengeschäft erfolgreich vorzugehen ist.

Mit diesem wichtigen Thema für Forschung und Praxis befasst sich die Dissertation. Michael Weibel strukturiert klar. Er nutzt die wichtigen bestehenden Erkenntnisse und argumentiert konsequent (und doch differenziert) am Thema. Er verbindet eine rigorose Forschungsmethodik mit einer aussergewöhnlichen Nähe zur Praxis. So kombiniert er beispielsweise umfangreiche quantitative Erhebungen und sophistizierte Auswertungen gekonnt mit den Fallstudien zu jedem Geschäftstyp: SFS unimarket, Swisscom IT Services, Schurter und Bühler. Flankiert wird diese empirische Forschung mit eigenen, kreativen Lösungen. Die Handlungsempfehlungen für jeden Geschäftstyp sind konzentriert, aussagekräftig und plausibel.

Dieses Forschungsprojekt war weit aufwendiger, als ich das von anderen Dissertationen kenne. Auch an den Leser stellt diese Arbeit hohe Ansprüche. Sein Lohn besteht in einer immensen Fülle von Fortschritten für den Vertrieb. Während andere Forscher die praktischen Folgerungen oft nur am Rande erwähnen, sind sie hier ein Herzstück.

Ich empfehle dieses Buch für Forscher und Anwender im Vertrieb. Gleichzeitig bin ich stolz darauf, dass ich dieses Projekt als Doktorvater begleiten konnte und danke für eine erfreuliche Zusammenarbeit.

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

## **Vorwort**

Die vorliegende Arbeit ist während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing an der Universität St. Gallen entstanden. Sie wurde im Juli 2013 von der Fakultät Wirtschaft und Management der Technischen Universität in Berlin als Dissertation angenommen.

Die Erstellung dieser Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung vieler Personen, denen ich hierfür grossen Dank schulde. Zunächst sind hier meine drei mich betreuenden Professoren zu nennen, allen voran Prof. Dr. Christian Belz, der stets ein offenes Ohr für meine Anliegen hatte, mich fachlich unterstützte und durch seine fortwährende Beharrlichkeit in der Frage nach den Unterschieden des Vertriebs innerhalb der Geschäftstypen sehr angeregt hat und sowohl die Konzeption als auch die Wahl der Methoden entscheidend beeinflusste. Mein grosser Dank gilt auch Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, der mir die Promotion ermöglichte und mich in zahlreichen Gesprächen dabei beraten und unterstützt hat. Schliesslich danke ich Prof. Dr. Hans Georg Gemünden, der dafür gesorgt hat, dass das Promotionsverfahren zügig und reibungslos durchgeführt und abgeschlossen werden konnte.

Danken möchte ich ebenso allen Partnern aus der Praxis, die mit ihrer Bereitschaft zur Beantwortung meines Fragebogens eine wichtige Basis zum Gelingen des empirischen Teils der Arbeit beigetragen haben. Ein besonderer Dank geht an jene Unternehmen und deren Mitarbeiter, die mir für die Fallstudien tiefere Zugänge zu internen Informationen und Netzwerken eröffneten sowie geduldig für Expertengespräche oder Rückfragen zur Verfügung standen.

Das Lehrstuhlteam war für mich eine wichtige Stütze bei der Erstellung der Dissertation und bot ein inspirierendes Arbeitsumfeld. Bedanken möchte ich mich in diesem Zusammenhang bei Oliver Malms und Sabrina Blawath für die interessanten Diskussionen zu Forschungsthemen und auch für die gemeinsamen sportlichen Wettkämpfe, z.B. auf dem Squashcourt. Bei Dr. Michael Betz, Kirsten Mrkwicka und Prof. Dr. Dirk Zupancic bedanke ich mich für die kollegiale Zusammenarbeit im Institutsbetrieb. Dank auch an Prof. Dr. Christian Schmitz, Prof. Dr. Silke Lennerts und Dr. Michael Reinhold, die mich geduldig mit ihrer fortwährenden Ansprechbarkeit zu Fachthemen und mit wertvollen methodischen Anregungen unterstützten. Ganz besonders trifft dies auch für Dr. Nicolas Pernet zu, wobei zudem seine stets motivierenden Worte mir oft

über kleinere Schaffenskrisen hinweghalfen. Philine Werner danke ich für das Probelesen des ersten Teils der Dissertation wie auch Erika Singenberger und Claudio Burigo für ihre Kollegialität und fortwährende Hilfsbereitschaft, auch in den ganz praktischen Belangen des alltäglichen Institutsbetriebes. Darüber hinaus bedanke ich mich bei Dr. Markus Müllner für die freundschaftliche Zusammenarbeit in den gemeinsamen Projekten und die vielseitige Unterstützung in allen Phasen meines Dissertationsvorhabens.

Auch in meinem privaten Umfeld habe ich zahlreiche Stützen gehabt. Sie alle im Einzelnen aufzuführen würde mir kaum gelingen. Mein Dank gilt hier daher stellvertretend Christoph Birkenmeiner, Oender Boyman, Christian Lämmle, Bruno Schneider, Dr. Aniebrys Marrero und Ton van de Hee, die mir in vielseitiger Art beigestanden sind. Ganz besonders möchte ich Jens Sternickel danken, der mir als „Sparringpartner“ mit seiner unermüdlichen Diskussionsbereitschaft und kritischen Reflexion meiner Ideen wichtige Impulse zum Gelingen der Arbeit gegeben hat. Auch gilt der Dank Karin Sternickel, die mit einer beeindruckenden Hartnäckigkeit die Arbeit hinsichtlich orthographischer und grammatischer Unzulänglichkeiten korrigiert hat.

Dieses Buch widme ich einem kleinen Kreis von Personen, die mein Promotionsvorhaben eng begleitet haben. Dr. Robert Strubel, der durch seine vielen Gespräche und gezielten Förderung meiner Interessen und Begabungen das Fundament für die vorliegende Arbeit gelegt hat. Sandra Hohl, die über den gesamten Dissertationsweg hinweg vorbehaltlos hinter mir gestanden ist und auf viel gemeinsame Zeit verzichtet hat. Schliesslich meiner Mutter, die leider viel zu früh gestorben ist, aber immer noch in meinem Herzen weiterlebt.

Ich danke Euch herzlich.

Zürich, im November 2013

Michael Weibel

# **Inhaltverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>XV</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XIX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XXI</b>
<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>XXIV</b>
<b>1 Einführung in die Untersuchung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und praktische Bedeutung.....	1
1.2 Stand der Forschung.....	3
1.2.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung .....	3
1.2.2 Erfolgsfaktorenforschung im Vertrieb .....	5
1.2.2.1 Beiträge aus der Vertriebsforschung zur organisationalen Ebene .....	6
1.2.2.2 Beiträge aus der Vertriebsforschung zur individuellen Ebene .....	10
1.2.3 Zusammenfassung, Zielsetzung und Forschungsfragen.....	15
1.3 Aufbau der Arbeit.....	19
<b>2 Begriffsbestimmung und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes.....</b>	<b>23</b>
2.1 Grundlagen zum Industriegütermarketing .....	23
2.1.1 Typologisierung des Industriegütermarketings .....	25
2.1.2 Geschäftstypenansatz nach Backhaus .....	26
2.2 Vertrieb im Industriegütergeschäft.....	31
2.2.1 Verständnis und Zuordnung des Vertriebs .....	31
2.2.2 Vertriebsmodell nach Belz .....	34
2.3 Theoretische Bezugspunkte der Untersuchung .....	41
2.3.1 Der situative Ansatz als Bezugspunkt .....	42
2.3.2 Der ressourcenbasierte Ansatz als Bezugspunkt .....	45
2.3.3 Der verhaltensorientierte Ansatz als Bezugspunkt.....	48

2.3.4	Integrierte Betrachtung der theoretischen Perspektiven.....	50
2.4	Forschungsansatz und Vorgehen innerhalb der Untersuchung.....	52
2.4.1	Das zugrunde gelegte Forschungsverständnis für die Untersuchung.....	52
2.4.2	Der Forschungsprozess und dessen angewandte Methoden.....	53
2.4.3	Bedeutung der Erfolgsfaktorenforschung für die Arbeit.....	56
<b>3</b>	<b>Die explorative Studie .....</b>	<b>59</b>
3.1	Methode und Vorgehen.....	59
3.1.1	Die Critical Incident Technique .....	59
3.1.2	Vorgehen in der explorativen Studie.....	61
3.1.3	Datenanalyse und Klassifikation von Ereignissen .....	62
3.2	Beschreibung der relevanten Kategorien .....	63
3.2.1	Fähigkeiten des Vertriebsmitarbeiters.....	63
3.2.2	Verfügbare Informationen im Vertrieb .....	64
3.2.3	Verhalten des Vertriebsmitarbeiters .....	66
3.2.4	Einheitliches Verständnis und Bereitschaft zur Informationsweitergabe	67
3.2.5	Führung und Zusammenarbeit mit verschiedenen Bereichen .....	68
3.2.6	Vertriebsunterstützung durch integrierte Kommunikationsinstrumente ..	69
3.2.7	Persönlicher Verkauf im Vertriebsprozess .....	70
3.3	Grobkonzeptualisierung des Modells zur Vertriebsdifferenzierung .....	71
3.3.1	Unternehmensbezogene Faktoren .....	71
3.3.2	Mitarbeiterbezogene Faktoren.....	72
3.3.3	Zusammenfassende Darstellung der beiden Ebenen .....	73
<b>4</b>	<b>Herleitung und Konzeptualisierung des Untersuchungsmodells.....</b>	<b>75</b>
4.1	Konzeptualisierung der organisationalen Ebene .....	75
4.1.1	Kulturelle Faktoren.....	76
4.1.1.1	Lernkultur.....	79
4.1.1.2	Kundenorientierung.....	81

4.1.1.3 Vertriebsorientierung .....	82
4.1.2 Strukturelle Faktoren .....	84
4.1.2.1 Informationsmanagement.....	84
4.1.2.2 Zusammenarbeit.....	86
4.1.2.3 Vertriebsunterstützung .....	87
4.2 Konzeptualisierung der individuellen Ebene .....	89
4.2.1 Verhalten des Individuums.....	90
4.2.1.1 Lernorientierung.....	90
4.2.1.2 Kundenorientierung.....	92
4.2.1.3 Vertriebsorientierung .....	93
4.2.2 Fähigkeiten des Individuums.....	94
4.2.2.1 Verkaufsmethodische Fähigkeiten .....	95
4.2.2.2 Technische Fähigkeiten.....	95
4.2.2.3 Soziale Fähigkeiten .....	96
4.3 Konzeptualisierung der Erfolgsgrößen .....	97
4.3.1 Erfolg auf organisationaler Ebene .....	98
4.3.2 Erfolg auf individueller Ebene .....	99
4.4 Entwicklung des Hypothesengefuges.....	101
4.4.1 Hypothesen zur organisationalen Ebene .....	101
4.4.1.1 Wirkungszusammenhänge zu den kulturellen Faktoren .....	101
4.4.1.2 Wirkungszusammenhänge zu den strukturellen Faktoren .....	103
4.4.2 Hypothesen zur individuellen Ebene.....	104
4.4.2.1 Wirkungszusammenhänge zum Verhalten des Individuums .....	104
4.4.2.2 Wirkungszusammenhänge zu den Fähigkeiten des Individuums .....	105
4.4.3 Wirkungszusammenhänge zur Vertriebsdifferenzierung .....	106
<b>5 Empirische Untersuchung zur Vertriebsdifferenzierung.....</b>	<b>109</b>
5.1 Methodische Grundlagen .....	109
5.1.1 Grundlagen zur Kausalanalyse .....	110
5.1.2 Kriterien zur Beurteilung der Messgüte .....	110

5.2	Grundlagen zur Datengewinnung.....	116
5.2.1	Methodik der Datenerhebung.....	116
5.2.2	Charakteristika der Stichprobe .....	118
5.3	Operationalisierung der Konstrukte .....	121
5.3.1	Operationalisierung der Konstrukte auf organisationaler Ebene .....	122
5.3.1.1	Operationalisierung der kulturellen Faktoren .....	122
5.3.1.2	Operationalisierung der strukturellen Faktoren .....	124
5.3.2	Operationalisierung der Konstrukte auf individueller Ebene.....	126
5.3.2.1	Operationalisierung des Verhaltens .....	126
5.3.2.2	Operationalisierung der Fähigkeiten.....	128
5.3.3	Operationalisierung der Erfolgsgrößen .....	129
5.3.3.1	Erfolg auf organisationaler Ebene.....	130
5.3.3.2	Erfolg auf individueller Ebene .....	130
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung zur Vertriebsdifferenzierung.....</b>	<b>133</b>
6.1	Kausalanalytische Ergebnisse .....	133
6.1.1	Ergebnisse der Rahmen- und Teilmodelle auf organisationaler Ebene ..	133
6.1.2	Ergebnisse der Rahmen- und Teilmodelle auf individueller Ebene.....	138
6.2	Ergebnisse mit deskriptivem Charakter .....	142
6.2.1	Der Vertriebsprozess im Industriegütergeschäft .....	142
6.2.2	Ausrichtung des Vertriebs im Industriegütergeschäft .....	153
6.3	Betrachtung der Ergebnisse zu den einzelnen Geschäftstypen .....	156
6.3.1	Analyse der Ergebnisse für das Produktgeschäft .....	156
6.3.2	Analyse der Ergebnisse für das Systemgeschäft .....	165
6.3.3	Analyse der Ergebnisse für das Zuliefergeschäft .....	176
6.3.4	Analyse der Ergebnisse für das Anlagengeschäft .....	186
6.4	Zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse .....	196

<b>7 Handlungsempfehlungen und Überprüfung der Ergebnisse aus Sicht der unternehmerischen Praxis.....</b>	<b>205</b>
7.1 Schlussfolgerungen für das Produktgeschäft .....	205
7.1.1 Handlungsempfehlungen für Produktanbieter.....	205
7.1.2 Fallstudie: SFS unimarket AG.....	207
7.2 Schlussfolgerungen für das Systemgeschäft .....	212
7.2.1 Handlungsempfehlungen für Systemanbieter .....	212
7.2.2 Fallstudie: Swisscom IT Services AG .....	214
7.3 Schlussfolgerungen für das Zulieferergeschäft .....	218
7.3.1 Handlungsempfehlungen für Zulieferanbieter .....	218
7.3.2 Fallstudie: Schurter AG .....	220
7.4 Schlussfolgerungen für das Anlagengeschäft .....	224
7.4.1 Handlungsempfehlungen für Anlagenanbieter.....	224
7.4.2 Fallstudie: Bühler AG.....	226
7.5 Gegenüberstellung der Ergebnisse zu den Fallstudien.....	230
<b>8 Abschliessende Betrachtung der Untersuchung.....</b>	<b>233</b>
8.1 Darstellung der zentralen Ergebnisse der Studie.....	233
8.2 Inhaltlicher und methodischer Beitrag dieser Untersuchung .....	242
8.2.1 Inhaltlicher Beitrag dieser Untersuchung.....	242
8.2.2 Methodischer Beitrag dieser Untersuchung .....	244
8.3 Restriktionen der Untersuchung und weiterer Forschungsbedarf.....	245
<b>Anhang.....</b>	<b>249</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>279</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Die Forschungsfragen im Überblick.....	19
Abbildung 2: Aufbau der Arbeit.....	21
Abbildung 3: Abgrenzung des Industriegütermarketings.....	25
Abbildung 4: Geschäftstypenansatz nach Backhaus .....	27
Abbildung 5: Vertriebsmodell nach Belz .....	35
Abbildung 6: Darstellung der unterschiedlichen Perspektiven .....	42
Abbildung 7: Bezugsrahmen des situativen Ansatzes zur Vertriebsdifferenzierung .	44
Abbildung 8: Forschungsprozess und eingesetzte Methoden.....	54
Abbildung 9: Überblick über die gebildeten Kategorien aus der explorativen Studie	63
Abbildung 10: Grobkonzeptualisierung des Untersuchungsrahmens.....	74
Abbildung 11: Abgrenzung Kunden- zu Marktorientierung .....	81
Abbildung 12: Die Ergebnisse der Kausalmodelle zur Wirkung der kulturellen Faktoren auf den Unternehmenserfolg .....	135
Abbildung 13: Die Ergebnisse der Kausalanalyse zur Wirkung der strukturellen Faktoren auf den Unternehmenserfolg .....	137
Abbildung 14: Die Ergebnisse der Kausalanalyse zur Wirkung des Verhaltens des Individuums auf den Mitarbeiter-Erfolg .....	140
Abbildung 15: Die Ergebnisse der Kausalanalyse zur Wirkung der Fähigkeiten des Individuums auf den Mitarbeiter-Erfolg .....	142
Abbildung 16: Vertriebsprozess im Industriegütergeschäft .....	143
Abbildung 17: Alle Geschäftstypen - Top- und Low-Performer in der Suche nach Absatzmöglichkeiten.....	145
Abbildung 18: Alle Geschäftstypen - Top- und Low-Performer in der Eröffnung der Geschäftsbeziehungen .....	146
Abbildung 19: Alle Geschäftstypen - Top- und Low-Performer in der Einschätzung des Nachfragers .....	148

Abbildung 20: Alle Geschäftstypen - Top- und Low-Performer in der Präsentation der Verkaufsbotschaft .....	149
Abbildung 21: Alle Geschäftstypen - Top- und Low-Performer beim Verkaufsabschluss .....	150
Abbildung 22: Alle Geschäftstypen - Top- und Low-Performer in der Nachbetreuung der Kunden .....	152
Abbildung 23: Magisches Zielviereck der Verkaufsorganisation .....	154
Abbildung 24: Produktgeschäft - Graphische Charakterisierung der Kausalmodelle	159
Abbildung 25: Produktgeschäft - Top-Performer auf der Suche nach Absatzmöglichkeiten .....	160
Abbildung 26: Produktgeschäft - Top-Performer in der Eröffnung der Geschäftsbeziehung .....	161
Abbildung 27: Produktgeschäft - Top-Performer bei der Einschätzung des Nachfragers .....	161
Abbildung 28: Produktgeschäft - Top-Performer bei der Präsentation der Verkaufsbotschaft .....	162
Abbildung 29: Produktgeschäft - Top-Performer beim Verkaufsabschluss .....	162
Abbildung 30: Produktgeschäft - Top-Performer bei der Nachbetreuung .....	162
Abbildung 31: Produktgeschäft - Top- und Low-Performer im Vertriebsprozess .....	163
Abbildung 32: Produktgeschäft - Wahl der Vertriebsorganisation zwischen Top- und Low-Performer-Unternehmen .....	164
Abbildung 33: Systemgeschäft - Graphische Charakterisierung der Kausalmodelle.	168
Abbildung 34: Systemgeschäft - Top-Performer bei der Suche nach Absatzmöglichkeiten .....	169
Abbildung 35: Systemgeschäft - Top-Performer in der Eröffnung der Geschäftsbeziehung .....	169
Abbildung 36: Systemgeschäft - Top-Performer bei der Einschätzung des Nachfragers .....	170

Abbildung 37: Systemgeschäft - Top-Performer bei der Präsentation der Verkaufsbotschaft .....	171
Abbildung 38: Systemgeschäft - Top-Performer beim Verkaufsabschluss.....	171
Abbildung 39: Systemgeschäft - Top-Performer bei der Nachbetreuung .....	172
Abbildung 40: Systemgeschäft - Top- und Low-Performer im Verkaufsprozess .....	173
Abbildung 41: Systemgeschäft - Wahl der Vertriebsorganisation zwischen Top- und Low-Performer-Unternehmen .....	174
Abbildung 42: Zuliefergeschäft - Graphische Charakterisierung der Kausalmodelle	180
Abbildung 43: Zuliefergeschäft - Top-Performer bei der Suche nach Absatzmöglichkeiten .....	181
Abbildung 44: Zuliefergeschäft - Top-Performer in der Eröffnung der Geschäftsbeziehung .....	181
Abbildung 45: Zuliefergeschäft - Top-Performer bei der Einschätzung des Nachfragers .....	182
Abbildung 46: Zuliefergeschäft - Top-Performer bei der Präsentation der Verkaufsbotschaft .....	182
Abbildung 47: Zuliefergeschäft - Top-Performer beim Verkaufsabschluss.....	183
Abbildung 48: Zuliefergeschäft - Top-Performer bei der Nachbetreuung .....	183
Abbildung 49: Zuliefergeschäft - Top- und Low-Performer im Verkaufsprozess .....	184
Abbildung 50: Zuliefergeschäft - Wahl der Vertriebsorganisation zwischen Top- und Low-Performer-Unternehmen .....	185
Abbildung 51: Anlagengeschäft - Graphische Charakterisierung der Kausalmodelle	189
Abbildung 52: Anlagengeschäft - Top-Performer bei der Suche nach Absatzmöglichkeiten .....	190
Abbildung 53: Anlagengeschäft - Top-Performer in der Eröffnung der Geschäftsbeziehung .....	190
Abbildung 54: Anlagengeschäft - Top-Performer bei der Einschätzung des Nachfragers .....	191

Abbildung 55: Anlagengeschäft - Top-Performer bei der Präsentation der Verkaufsbotschaft .....	191
Abbildung 56: Anlagengeschäft - Top-Performer beim Verkaufsabschluss.....	192
Abbildung 57: Anlagengeschäft - Top-Performer bei der Nachbetreuung .....	192
Abbildung 58: Anlagengeschäft - Übersicht der Top- und Low-Perfomer im Verkaufsprozess.....	193
Abbildung 59: Anlagengeschäft - Wahl der Vertriebsorganisation zwischen Top- und Low-Performer-Unternehmen .....	194
Abbildung 60: Alle Geschäftstypen - Graphische Charakterisierung der Wirkung der kulturellen Faktoren auf organisationaler Ebene.....	197
Abbildung 61: Alle Geschäftstypen - Graphische Charakterisierung der Wirkung des individuellen Verhaltens .....	198
Abbildung 62: Wahl der Vertriebsorganisation innerhalb der vier Geschäftstypen ..	203
Abbildung 63: Die Rolle des Vertriebs innerhalb der Geschäftstypen.....	204
Abbildung 64: Anforderungen an die Produkte von SFS unimarket.....	210
Abbildung 65: Der Bühler „Sales Circle“.....	228
Abbildung 66: Auswertung der Critical Incidents für die explorative Studie .....	253

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über zentrale Studien zu den Auswirkungen der Unternehmenskultur.....	8
Tabelle 2: Zentrale Studien zu den Auswirkungen der Strukturen im Vertrieb .....	10
Tabelle 3: Zentrale Studien zum Verhalten des Verkäufers .....	12
Tabelle 4: Zentrale Studien zu den Fähigkeiten des Verkäufers .....	14
Tabelle 5: Charakteristika der Geschäftstypen .....	30
Tabelle 6: Identifizierte Erfolgsfaktoren aus der explorativen Studie zur Unternehmensebene.....	71
Tabelle 7: Identifizierte Erfolgsfaktoren aus der explorativen Studie zur Mitarbeiterebene .....	72
Tabelle 8: Zusammenfassende Aufstellung der Untersuchungshypothesen .....	108
Tabelle 9: In dieser Untersuchung berücksichtigte Gütekriterien und Anspruchsniveaus .....	115
Tabelle 10: Zusammensetzung der Stichprobe nach den Geschäftstypen.....	120
Tabelle 11: Zusammensetzung der Stichprobe nach Positionen der antwortenden Personen.....	120
Tabelle 12: Zusammensetzung der Stichprobe nach Anzahl Mitarbeiter und Umsatzgrösse .....	121
Tabelle 13: Die globalen Gütekriterien der Kausalmodelle zu den kulturellen Faktoren .....	134
Tabelle 14: Die globalen Gütekriterien der Kausalmodelle zu den strukturellen Faktoren .....	136
Tabelle 15: Die globalen Gütekriterien der Kausalmodelle zum Verhalten des Individuums .....	139
Tabelle 16: Die globalen Gütekriterien der Kausalmodelle zu den Fähigkeiten des Individuums .....	141

Tabelle 17: Wahl der Vertriebsorganisation nach Top- und Low-Performer Unternehmen.....	155
Tabelle 18: Getestete Hypothesen und deren Ergebnisse .....	201
Tabelle 19: Untersuchte Themenfelder und Gegenüberstellung der Ergebnisse zu den vier Fallstudien.....	231
Tabelle 20: Verzeichnis der Expertengespräche für explorative Studie.....	250
Tabelle 21: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Lernkultur auf organisationaler Ebene.....	265
Tabelle 22: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Kundenorientierung auf organisationaler Ebene .....	266
Tabelle 23: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Vertriebsorientierung auf organisationaler Ebene .....	267
Tabelle 24: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Informationsmanagement .....	268
Tabelle 25: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Zusammenarbeit .....	269
Tabelle 26: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Vertriebsunterstützung .....	270
Tabelle 27: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Lernorientierung des Individuums .....	271
Tabelle 28: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Kundenorientierung des Individuums .....	272
Tabelle 29: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Vertriebsorientierung des Individuums .....	272
Tabelle 30: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Verkaufsmethodische Fähigkeiten.....	273
Tabelle 31: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Technische Fähigkeiten .....	273
Tabelle 32: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Soziale Fähigkeiten .....	274
Tabelle 33: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Unternehmenserfolg .....	274
Tabelle 34: Ergebnisse zur Messung des Konstrukt: Mitarbeiter-Erfolg.....	275
Tabelle 35: Verzeichnis der Expertengespräche für quantitative Studie.....	277

## **Abkürzungsverzeichnis**

AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index
B2B	Business-to-Business
Bsp.	Beispiel
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CFI	Comparativ Fit Index
CHF	Schweizer Franken
CH	Schweiz
CI	Critical Incidents
CIT	Critical Incident Technique
CRM	Customer Relationship Management
df	degrees of freedom
d. h.	das heisst
ERP	Enterprise-Resource-Planning
EUR	EURO
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GFI	Goodness of Fit Index
Hrsg.	Herausgeber
IT	Informationstechnik
k. A.	keine Angabe
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
Mio.	Million

---

Mrd.	Milliarde
NOGA	Nomenclature Générale des Activités économiques
n	Grösse der Stichprobe
n. s.	nicht signifikant
o. ä.	oder ähnlich
OEM	Original Equipment Manufacturer
P	Irrtumswahrscheinlichkeit
R <sup>2</sup>	Bestimmtheitsmass
RBV	Resource-Based View
resp.	respektiv
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
S.	Seite
S-O-R	Stimulus-Organismus-Response
SOCO	Selling Orientation-Customer Orientation
SPSS	Superior Performing Software Systems
S-R	Stimulus-Response
SRMR	Standardized Root Mean Square Residual
TLI	Tucker Lewis Index
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z.B.	zum Beispiel

## **Zusammenfassung**

Industriegüterunternehmen sind immer mehr gefordert, sich über den Vertrieb am Markt zu profilieren. Herstellern fehlt aber oft ein integrativer Ansatz, um die Kundenbedürfnisse entsprechend unterschiedlicher Geschäftstypen zu bearbeiten. Zudem ist die Thematik der Vertriebsdifferenzierung bisher wissenschaftlich kaum erschlossen worden.

Diese Arbeit hat zum Ziel die wesentlichen Aufgaben des Vertriebs von Industriegüterunternehmen im Kontext der Geschäftstypen nach Backhaus zu identifizieren, zu strukturieren, deren Wirkung auf den Erfolg empirisch zu analysieren und daraus validierte Handlungsempfehlungen abzuleiten. Anhand Literaturrecherche und Critical Incident Technique wird ein Untersuchungsmodell mit zwei Betrachtungsebenen entwickelt. Die organisationale Ebene deckt die kulturellen (Lernkultur, Kunden- und Vertriebsorientierung) und strukturellen Faktoren (Informationsmanagement, Zusammenarbeit und Vertriebsunterstützung) ab, auf der individuellen Ebene werden Verhalten (Lern-, Kunden- und Vertriebsorientierung) und Fähigkeiten von Vertriebsmitarbeitern (verkaufsmethodische, technische und soziale) betrachtet. Mit einer deskriptiven Analyse werden zudem die Unterschiede der Top- und Low-Performer im Vertriebsprozess sowie die Ausrichtung der Vertriebsorganisation ermittelt.

Die Untersuchungsergebnisse stellen dar, welche Erfolgsfaktoren besonders wichtig sind und welche Implikationen sich für ein geschäftstypenspezifisches Vertriebssystem ableiten lassen. Demnach sollten sich Anbieter im Produktgeschäft vor allem über Ihre Vertriebsmitarbeiter profilieren. Im Systemgeschäft sollte die Ausrichtung der Organisation auf den Kunden sichergestellt werden. Im Zuliefergeschäft muss die Nähe zum Kunden über die Vertriebsmitarbeiter gewährleistet werden. Im Anlagengeschäft sollten die Prozesse standardisiert nach Leistung und Kundenanforderung ausgerichtet sein. Anhand von Fallstudien erfolgreicher Unternehmen werden diese Erkenntnisse überprüft und die Ergebnisse werden in Form von konkreten Handlungsempfehlungen zusammengefasst.

## Abstract

Industrial goods companies are increasingly required to thrive on and distinguish themselves with sales in the market. But manufacturers often lack an integrated approach to handle customer needs according to different business types. At the same time the topic of sales differentiation has hardly been addressed in scientific research.

This scientific research work has the objective to identify the main tasks of sales within industrial goods companies according to the business types identified by Backhaus. Furthermore, it aims at structuring them accordingly, analyzing their effect on the success empirically and consequentially at deriving validated recommendations. Based on literature review and critical incident technique an analysis model with two levels of observation is developed. The organizational level covers cultural (learning culture, customer and sales orientation) and structural factors (information management, collaboration and sales support), the individual level examines behavior (learning, customer and sales orientation) and skills of sales staff (sales, technical and social). Moreover, using a descriptive analysis the differences between the top and low performers in the sales process as well as the orientation of the sales organization are determined.

The results illustrate which success factors are particularly important and what implications can be derived for a business type-specific sales system. Thus, providers in the product business should distinguish themselves through their sales representatives. In the system business, it should be ensured that the organization is customer-oriented. In the supply business, the proximity to the customer should be guaranteed by the sales staff. In the investment business, processes should be standardized according to efficiency and customer requirements. Finally, the results are illustrated and validated by means of case studies of successful companies and practical recommendations for further actions are given.

# 1 Einführung in die Untersuchung

## 1.1 Ausgangslage und praktische Bedeutung

Anbieter haben immer mehr damit zu kämpfen, sich mit ihrem Kernprodukt gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren (Belz 2004, S. 529; Bruhn 2011, S. 410; Belz & Reinhold 2012, S. 19 ff.). Der Vertrieb, oftmals als Speerspitze des Marketings verstanden, nimmt unbestritten als Bindeglied zwischen Anbieter und Nachfragerunternehmen eine wichtige Stellung ein (Witt 1996, S. 1; Winkelmann 2010, S. 282). Im Austausch von Produkten und Dienstleistungen entstehen im Industriegütergeschäft dabei häufig komplexe Transaktionen, die den Vertrieb besonders fordern. Aufgrund der Globalisierung wird es zudem immer schwieriger, die Wachstumsraten und Gewinne der Vergangenheit zu verteidigen. Verstärkte Internationalität, vermehrter Konkurrenzdruck, kürzere Produktlebenszyklen und zunehmend zu beachtende Regulatoren führen zu einer immer anspruchsvollerlen Vermarktung. Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zeichnen sich aber dadurch aus, dass es trotz dieser härteren Rahmenbedingungen beiden Parteien gelingt, einen Nutzen aus der Zusammenarbeit zu erzielen (Plinke 2000b, S. 43; Kaufmann & Dant 1992, S. 171, Belz 2013, S. 125).

Das bedeutet für Anbieter von heute, dass sie möglichst frühzeitig erkennen müssen, in welchen Bereichen sie ihren Ressourceneinsatz konzentrieren, ausbauen oder allenfalls reduzieren wollen. Viele Führungskräfte haben ihre Ressourcen vermehrt statt dem Marketing dem Vertrieb zugeordnet, um dem Absatz der Produkte und Dienstleistungen eine höhere Priorität einzuräumen und sich besser im Wettbewerb profilieren zu können (Webster et al. 2005, S. 35 f.; Belz 2009, S. 27). Jedoch führt der Aufgabenzuwachs zur Komplexität im Vertrieb und Anbieter nehmen mit Besorgnis die Zunahme der Vertriebskosten wahr (Belz 2013, S. 21). Wie Kirchgeorg (Kirchgeorg 2000, S. 409) vor einigen Jahren ausführte, ist der Vertrieb für Industriegüterunternehmen mit durchschnittlichen Kosten von 15 bis 20% des Umsatzes ein kostenintensiver Block. Dies belegt auch eine Untersuchung aus der Maschinenindustrie, die nachweist, dass der persönliche Verkauf als Instrument mit über 90% als wichtigster direkter Kanal zum Kunden eine kostenintensive Ressource ist (Olbrich 2006, S. 299; Meffert et al. 2012, S. 26). Zudem bestätigen die Unternehmensvertreter aus unterschiedlichen Industrien, dass in schwierigen Zeiten die Nähe zum Kunden über die persönliche Beziehung ein zentraler Erfolgsfaktor ist (Hesse 2004, S. 28; Belz 2009,

S. 32 f.). Die Führungskräfte sehen im Zusammenhang der Produktivitätssteigerung im eigenen Unternehmen das grösste Potenzial in Vertrieb und Marketing (Homburg et al. 2010, S. 3).

Die Bedeutung des Vertriebs als zentrales Instrument ist heute vielen Industriegüterunternehmen bewusst, es fehlt jedoch häufig ein durchgehend integrativer Ansatz, um die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse in den verschiedenen Geschäftsfeldern aus Vertriebssicht gesondert bearbeiten zu können (Helm 2004, S. 27; Krafft et al. 2004, S. 265). Möchte zum Beispiel ein klassischer Anbieter von C-Teilen (Produkt- oder Commodity-Geschäft) sich gegenüber dem Wettbewerb differenzieren und sich in Richtung Lösungsanbieter entwickeln, wird der Vertrieb anders gefordert (Kleinaltenkamp 2007, S. 146). Dasselbe gilt auch für ein Zulieferunternehmen, welches nach einer strategischen Zusammenarbeit mit einem Kunden ihre exklusiven Produkte vermehrt auch im Massengeschäft vertreiben möchte (Backhaus & Voeth 2010, S. 585). Innerhalb des bestehenden wie auch im Wechsel zu einem anderen Geschäftstyp kann der Vertrieb als Bindeglied zwischen Anbieter und Nachfrager einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil bieten. Jedoch fehlen in der Praxis für den Vertrieb zum Teil handlungsleitende Massnahmen, welche nach verschiedenen Geschäftstypen differenzieren oder es werden keine oder sogar falsche Schwerpunkte gesetzt. Unternehmen kommen in Vertriebsfragen nur weiter, wenn Sie aus dem Einzelfall einen generischen Ansatz für den Vertrieb des jeweiligen Geschäftstyps entwickeln und sich an handlungsleitenden Massnahmen orientieren, diese laufend überprüfen und kontinuierlich verbessern. Damit kann ein Anbieter mit seinem Vertrieb im immer härter werdenden Wettbewerb einen Wettbewerbsvorteil erlangen (Backhaus & Voeth 2010, S. 565 ff.).

Backhaus hat für das Industriegütermarketing einen konzeptionellen Rahmen entwickelt und erklärt handlungsleitend für das Produkt-, System-, Zuliefer- und Anlagengeschäft, wie Industrieunternehmen ihre Kunden und Märkte in den jeweiligen Geschäftstypen unterschiedlich bearbeiten sollten (Büschen et al. 2007, S. 14). Nur wenn Anbieter die vorhandenen oder latenten Bedürfnisse ihrer Kunden besser, preisgünstiger, schneller oder nachhaltiger innerhalb eines Geschäftstyps befriedigen (Effektivitätsposition) und daraus einen ökonomischen Vorteil (Effizienzposition) gegenüber den Wettbewerbern erzielen, verfügt nach Backhaus (2010, S. 12 ff.) ein Anbieterunternehmen über einen komparativen Konkurrenzvorteil.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass nicht zuletzt infolge des steigenden Kostendrucks der Vertrieb in den nächsten Jahren im Industriegütermarketing besonders gefordert sein wird. Einerseits steigt allgemein der Produktivitätsdruck im Vertrieb und andererseits muss er den zunehmenden Anforderungen seiner Kunden im jeweiligen Geschäftstyp gerecht werden. Dieser divergierenden Entwicklung können heutige Unternehmen nur entgegentreten, wenn sie für ihren jeweiligen Geschäftstyp eine nachhaltige Steigerung der Professionalität im Vertrieb erreichen. Diese Ausführungen veranschaulichen, dass Anbieter in Zukunft noch mehr gefordert sind, ihre Aufgaben und Ressourcen im Vertrieb richtig abzustimmen (Belz 2013, S. 21). Daher wird im Anschluss auf den aktuellen Stand der Forschung näher eingegangen und die wissenschaftliche Relevanz des Themas durchleuchtet.

## **1.2 Stand der Forschung**

Um das Thema in seiner Gesamtheit zu erfassen, wird im nächsten Abschnitt das vorliegende Forschungsvorhaben in Beziehung zu unterschiedlichen, jedoch naheliegenden Forschungsgebieten gestellt. In der Schnittmenge der verschiedenen Forschungsrichtungen wird die Forschungslücke dargelegt und die wissenschaftliche Relevanz des Themas erläutert.

### **1.2.1 Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung**

Die Suche nach Erfolgsstellhebeln in der Unternehmensführung ist ein Teilgebiet der betriebswirtschaftlichen Managementlehre und beschäftigt die empirische Forschung und das Management seit den 1980er Jahren intensiv (Grabner-Kräuter 1993, S. 295; Hesse 2004, S. 40; Baumgarth & Evanschitzky 2009, S. 237). Allgemein wird im Rahmen der Erfolgsfaktorenforschung versucht, anhand von identifizierten Faktoren, deren signifikanten Einfluss auf den Erfolg zu messen und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abzuleiten (Trommsdorff & Kube 1990, S. 6; Gemünden 2004, S. 526). Geht es schwerpunktmaßig im Benchmarking darum, erfolgreiche Einzelpraktiken zu analysieren, werden bei der Erfolgsfaktorenforschung einzelfallübergreifend kritische Variablen identifiziert. Auf dieser Basis wird untersucht, was exzellente Unternehmen im Gegensatz zu weniger erfolgreichen Unternehmen in Bezug auf diese Variablen unterscheidet (Ahlert & Schröder 2001, S. 2; Ahlert et al. 2008, S. 8).

Ein erster Meilenstein in der Geschichte der Erfolgsfaktorenforschung bildete das von der Unternehmung General Electric anfangs der 1960er Jahre begonnene und von der Harvard Business School geleitete PIMS Forschungsprogramm „Profit Impact of Market Strategy“ (Schmalen et al. 2006, S. 63; Lombriser & Abplanalp 2010, S. 182; Müller-Stewens & Lechner 2011, S. 319; Homburg 2012, S. 431). Ziel des Projektes war es, durch Sammlung von branchenübergreifenden Daten Faktoren herzuleiten, die letztendlich den Erfolg einer Geschäftseinheit erklären konnten. Die Erkenntnisse aus der Studie wurden wegen der Vorgehensweise, dem zugrundeliegenden statistischen Modell sowie dessen Interpretation vielfach kritisiert (Golder & Tellis 1993; Kleinaltenkamp & Plinke 2002, S. 136; Müller-Stewens & Lechner 2011, S. 320). In den 1980er Jahren fand die Studie „In Search of Excellence“ von Peters & Watermann (1982) in der Managementpraxis grossen Anklang (Steinle et al. 1996, S. 9). Anhand des 7-S-Modells von McKinsey wurden harte und weiche Faktoren identifiziert, die erfolgreiche Unternehmen auszeichnen. Auch bei dieser Untersuchung wurde die wissenschaftliche Verlässlichkeit der Ergebnisse in Zusammenhang mit dem Erfolgsnachweis in Frage gestellt (Fritz 1990, S. 91). Mitte der 1990er Jahre wurde mit dem Konzept der „Hidden Champions“ von Simon (2009) aufgezeigt, wie kleine und mittelständische Betriebe, die relativ unbekannt sind, aber in ihrer Nische einen grossen Marktanteil besitzen, durch besondere Fähigkeiten, wie z.B. hohe Innovationskraft, Kundennähe und globale Ausrichtung, innerhalb ihrer Branche zu den Besten gehörten. Im Jahr 2004 hat das Konzept „Blue Ocean Strategy“ von Kim & Mauborgne (2005) grössere Beachtung erlangt. Mit ihrem Ansatz erklärten sie, dass erfolgreiche Unternehmen ausserhalb gesättigter Märkte und etablierten Branchen ihren Erfolg suchen. Sie weichen der Konkurrenz aus, entwickeln neue Geschäftsmodelle und schaffen dadurch neue Nachfrage.

Die vier aufgeführten Studien fanden vor allem in der Praxis Beachtung und die Idee, den Unternehmenserfolg auf bestimmte Einflussfaktoren oder Massnahmen des Managements zurückzuführen und Gestaltungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abzuleiten, stiess in der empirischen Forschung sowie in der Unternehmenspraxis auf reges Interesse (Diller & Lücking 1993, S. 1229 ff.; Haenecke & Forsmann 2006, S. 45 f.). Trotzdem sieht sich die Erfolgsfaktorenforschung immer wieder heftiger Kritik ausgesetzt (Nicolai & Kieser 2002, S. 579 ff.; Hesse 2004, S. 44). Im Spannungsfeld des Dialogs geht es einerseits um die Anforderungen an wissenschaftliches

Arbeiten (Rigour) und andererseits um die praktische Bedeutung (Relevanz) der gewonnenen Erkenntnisse für die Unternehmenspraxis (Albers & Hildebrandt 2006, S. 5). In der nach Woywode (2004), Nicolai & Kieser (2002) und March & Sutton (1997) geführten Diskussion beanstanden die Autoren die methodische Vorgehensweise und die inhaltlichen Aspekte, die zu vielen kontroversen Stellungnahmen innerhalb dieses Themenfeldes führten.

Hinsichtlich der Tragweite des Erfolgsfaktorenkonzeptes fand es anfänglich nur auf der Ebene einzelner Geschäftsfelder Verwendung, wird aber inzwischen für die Analyse von Unternehmen, einzelner Branchen oder branchenübergreifend angewandt (Schmalen et al. 2006, S. 65). Bei der Erfolgsfaktorenforschung für den Vertrieb liegt der Schwerpunkt in der Ermittlung und Erklärung von Erfolgs- oder Misserfolgsfaktoren aus Vertriebssicht (Hesse 2004, S. 40). Die Erfolgsfaktorenforschung steuert für die Konzeption des Forschungsmodells wichtige Erkenntnisse bei und wird nachfolgend angesichts der Fragestellung näher betrachtet.

### 1.2.2 Erfolgsfaktorenforschung im Vertrieb

Allgemein zeichnen sich die Studien zur Erfolgsfaktorenforschung im Vertrieb durch eine grosse Heterogenität aus und die Ergebnisse sind teilweise nur schwer miteinander zu vergleichen. Zudem ist die Forschung auf diesem Gebiet besonders breit angelegt und berührt mehrere Wissenschaftsbereiche von der allgemeinen Betriebswirtschaft über Marketing bis hin zur Psychologie. Dieses Spektrum umfassend darzustellen würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Um das Thema besser eingrenzen zu können, sind für diese Untersuchung nur Arbeiten von Interesse, die sich mit den Einflussfaktoren auf den Vertriebserfolg beschäftigen. Für die Strukturierung orientiert sich die Arbeit daher an Walker et al. (1979), welche folgende Bereiche für die Effektivität, respektive den Erfolg einer Vertriebsorganisation identifizierten:

- Beiträge, die sich mit Erfolgsfaktoren auf der *Unternehmensebene* des Vertriebs beschäftigen.
- Beiträge, die sich mit den Erfolgsfaktoren auf *Mitarbeiterebene* auseinandersetzen.

Darüber hinaus gibt es viele Monographien, die sich nicht einem Thema der Vertriebsforschung zuordnen lassen und es vor dem Hintergrund eines Gesamtüberblicks

behandeln (siehe dazu zum Beispiel Homburg & Wieseke, 2011 und Belz 2013). Weiter gibt es noch viele Artikel, die das Thema nicht inhaltlich behandeln, sondern aus Sicht der methodischen Vorgehensweise und das spezifische Messverfahren zur Ermittlung des Erfolgs beleuchten. Viele dieser Studien leisten nur eine begrenzten Beitrag zur Beantwortung der Fragestellung und werden daher in den folgenden Abschnitten nicht weiter ausgeführt, jedoch an geeigneter Stelle in der Arbeit aufgegriffen.

### **1.2.2.1 Beiträge aus der Vertriebsforschung zur organisationalen Ebene**

Bei den Studien zur Vertriebsforschung auf organisationaler Ebene steht generell das Zusammenspiel zwischen Verkäufer (Individuum) und Unternehmung (Organisation) im Vordergrund der Betrachtung und erklärt im Allgemeinen, wodurch Wettbewerbsvorteile für Anbieter gewonnen werden können. Grundsätzlich können die unternehmensbezogenen Faktoren nach Steinmann und Schreyögg (2005) in die Bereiche (1) Unternehmenskultur, (2) Organisationsstrukturen und (3) Führung eingeteilt werden. In diesem Zusammenhang kommt dem ressourcenorientierten Ansatz eine zentrale Rolle zu und dieser wird daher in Abschnitt 2.3.2, S. 45 ff., vertieft behandelt. Es wird bereits bei der Auflistung der verschiedenen Untersuchungen klar, dass die Zuordnung von Vertriebsressourcen und deren Ausrichtung als strategische Aufgabe zu betrachten ist. Sie sollte daher auch theoretisch verankert werden, da sich daraus langfristige Wettbewerbsvorteile ergeben können (Danzinger 2010, S. 32).

Die Studien zur Unternehmenskultur (1), die nicht zu den strukturellen Koordinationsinstrumenten gezählt werden können, haben einen starken Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter (Stock 2004, S. 206; Kleinaltenkamp & Saab 2009, S. 175). Die Wirkung der Unternehmenskultur und deren Behandlung im Rahmen wissenschaftlicher Untersuchungen ist jedoch Gegenstand kontroverser Auseinandersetzungen (Homburg 2004, S. 71). Im Rahmen vieler Arbeiten zur *Markt- und Kundenorientierung* konnte eine positive Wirkung der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg teilweise bestätigt werden. In wenigen Betrachtungen wurde die Kultur nicht nur in ihrer Gesamtheit, sondern auch in deren spezifischer Ausprägung und ihrer Wirkung auf den Erfolg überprüft. Unter diesem Aspekt argumentieren Slater & Narver (1995, S. 63), dass es eine starke Lernbereitschaft der Organisation notwendig ist, um von Kunden und Wettbewerbern lernen zu können. Jiménez-Jiménez und Cegarra-Navarro (2007)

belegen in ihrer Studie, dass die Marktorientierung auf den Erfolg nur eine signifikante Wirkung hat, wenn organisatorisches Lernen vorherrscht (López et al. 2004, S. 93).

Mit dem Wissensmanagement, welches ebenfalls unter dem Einfluss der Unternehmenskultur steht, befasst sich eine weitere Gruppe von Arbeiten. Diese erklären, dass eine *lernende Organisation* aus dem Blickwinkel des Wissensmanagement zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Chonko et al. (2003) bestätigen mit ihrer Untersuchung, dass sowohl die organisationale, als auch die individuelle Ebene in einem Veränderungsprozess auf die Vertriebseinheit wirken. Jiménez-Jiménez und Cegarra-Navarro (2007) weisen mit ihrer Studie auf den positiven Zusammenhang zwischen Lernbereitschaft und der Entwicklung einer marktorientierten Kultur hin. Nachfolgend werden in Tabelle 1 ausgewählte Publikationen der Forschung mit Bezug zur Unternehmenskultur in einer Übersicht zusammengefasst.

Themenschwerpunkt	Untersuchungsgegenstand	Autor(en) / Jahr
Kunden-Verkäufer Beziehung	Aufzeigen von effektiven Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Kundeninteraktion	Weitz (1981)
Wirkung der Unternehmenskultur	Untersuchung der Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil	Barney (1986)
Marktorientierung	Wirkung einer marktorientierten Organisation auf den Geschäftserfolg	Narver & Slater (1990)
Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	Zusammenhang zwischen Kundenorientierung, Innovation und Unternehmenserfolg	Deshpandé et al. (1993)
Marktorientierung und lernende Organisation	Erläuterungen zur lernenden Organisation im Kontext der Marktorientierung	Slater & Narver (1995)
Gestalten einer Verkaufskultur	Aufzeigen eines Transformationsprozesses von einer transaktionsorientierten zu einer verkauforientierten Kultur im Bankenumfeld	Shemwell (1998)
Marktorientierte Unternehmenskultur	Erläuterung zur Messung einer marktorientierten Unternehmenskultur und deren Wirkung auf die ökonomische Leistung	Homburg & Pflessner (2000)
Organisationales und individuelles Lernen	Wirkung einer lernenden Organisation im Vertrieb	Chonko et al. (2003)
Kundenorientierter Vertrieb	Meta-Analyse zur Kundenorientierung und deren Wirkungen im Aussendienst	Schwepker (2003)
Vergleich von Unternehmensressourcen aus unterschiedlichen Ländern	Untersuchung der Wirkung von Unternehmensressourcen auf den Erfolg	Deshpandé et al. (2004)
Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg	Erläuterung des Zusammenhangs zwischen der Wirkung der Unternehmenskultur auf den Erfolg und deren Messbarkeit	Baetge et al. (2007)
Lernkultur und individuelles Wissen	Wirkung einer Lernkultur auf das individuelle Wissen bezüglich der Marktorientierung	Cegarra-Navarro & Rodrigo-Moya (2007)