

Arne Gausepohl

**Die Adoption quantitativer
Methoden zur
Ressourcenoptimierung im
Vertrieb**

Theoretische Grundlagen und Fallstudien

Dissertation, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU) –
Otto Beisheim School of Management, Vallendar 2013

© 2014 Arne Gausepohl

WHU Publishing – WHU on Sales
Verlag: tredition GmbH, Hamburg

ISBN

Paperback 978-3-7323-0691-6

Hardcover 978-3-7323-0692-3

Printed in Germany

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsübersicht	IX
Inhaltsverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Motivation der Arbeit.....	1
1.2 Eingrenzung und Ziele der Arbeit	7
1.3 Aufbau der Arbeit.....	14
2 Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement	16
2.1 Einführung in das Forschungsfeld.....	16
2.2 Gegenstände der Optimierung im Vertriebsmanagement	18
2.3 Stand der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden im Vertriebsmanagement	22
2.4 Grundlegende Modellansätze zur Effizienzsteigerung im Vertrieb	33
2.4.1 Modelle zur Optimierung der Gebietsplanung	33
2.4.2 Modelle zur Optimierung der Besuchsplanung	39
2.4.3 Modelle zur Optimierung der Vertriebsgröße	45
2.5 Zusammenfassung des Beitrags der Literatur zu effizienzoptimierenden Methoden	51
3 Theorien zur Adoption von Managementinnovationen	53
3.1 Theory of Reasoned Action.....	54
3.2 Theory of Planned Behavior.....	55
3.3 Technology Acceptance Model.....	56
3.4 Innovation Diffusion Theory	57
3.5 Upper Echelon-Theorie	58
3.6 Promotoren-Modell	60
3.7 Neoinstitutionalistische Organisationstheorie	62
3.8 Population Ecology-Ansatz	63
3.9 Ressourcen-basierter Ansatz.....	64
3.10 Zusammenfassung des Beitrags der Theorien zu Managementinnovationen	68

4	Forschungsansatz und Grundlagen der empirischen Untersuchung.....	71
4.1	Grundlagen des Action Research-Ansatzes.....	71
4.1.1	Beschreibung des Action Research-Ansatzes.....	71
4.1.2	Theorieentwicklung im Action Research-Ansatz.....	73
4.1.3	Gütekriterien des Action Research-Ansatzes	74
4.1.4	Kritische Bewertung des Action Research-Ansatzes	76
4.1.5	Ausgewählte Action Research-Untersuchungen	78
4.2	Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Forschung.....	81
4.2.1	Inhaltlicher Beitrag qualitativer Forschung.....	81
4.2.2	Einführung in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven der Organisationsforschung	85
4.2.3	Einordnung des Action Research-Ansatzes in die wissenschaftstheoretischen Perspektiven.....	93
4.3	Details zu den Phasen des Forschungsprozesses.....	94
4.3.1	Selektion und Zielsetzung der Fallstudien.....	95
4.3.2	Instrumente und Durchführung der Datenerhebung	98
4.3.3	Ausblick auf die Datenanalyse und -auswertung.....	103
4.4	Zusammenfassung der methodischen Grundlagen.....	106
5	Werbeverpackungen GmbH	108
5.1	Wissensstand vor der Zusammenarbeit	108
5.2	Beschreibung der Werbeverpackungen GmbH.....	109
5.3	Beschreibung der Feldarbeit.....	112
5.4	Beobachtungen des Vertriebsmanagements	113
5.4.1	Gebietsplanung	114
5.4.2	Besuchsplanung	115
5.4.3	Vertriebsgröße	118
5.4.4	Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden	119
5.5	Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit.....	122
5.6	Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen.....	129
6	Energie GmbH.....	131
6.1	Wissensstand vor der Zusammenarbeit	131
6.2	Beschreibung der Energie GmbH.....	132
6.3	Beschreibung der Feldarbeit.....	135
6.4	Beobachtungen des Vertriebsmanagements	136
6.4.1	Gebietsplanung	136

6.4.2	Besuchsplanung	138
6.4.3	Vertriebsgröße	141
6.4.4	Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden	143
6.5	Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit.....	146
6.6	Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen.....	152
7	ProTech GmbH	153
7.1	Wissensstand vor der Zusammenarbeit	153
7.2	Beschreibung der ProTech GmbH.....	154
7.3	Beschreibung der Feldarbeit.....	156
7.4	Beobachtungen des Vertriebsmanagements	158
7.4.1	Gebietsplanung	158
7.4.2	Besuchsplanung	161
7.4.3	Nutzung von effizienzoptimierenden Methoden	163
7.5	Überblick der Ergebnisse der Zusammenarbeit.....	165
7.6	Konzeptioneller Beitrag der Fallstudie zu den Forschungsfragen.....	170
8	Fallübergreifende Auswertung und theoretische Diskussion der Beobachtungen .	172
8.1	Fallübergreifende Zusammenfassung der Beobachtungen.....	173
8.2	Interpretation der Beobachtungen	179
8.2.1	Reflexion der Fallstudien im Licht theoretischer Perspektiven.....	180
8.2.2	Potentiale und Handlungen der Vertriebsleitung.....	187
8.3	Konzeptionelle Integration der Erkenntnisse	193
8.3.1	Mikrostruktur des Managements der Vertriebseffizienz	193
8.3.2	Rollenmodell der Adoption von effizienzoptimierenden Methoden.....	196
9	Schlussbetrachtung	203
9.1	Zusammenfassung der empirischen und konzeptionellen Beiträge	203
9.2	Implikationen für die Forschung	205
9.3	Implikationen für die Praxis	209
10	Literaturverzeichnis.....	213
11	Anhang	234

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 margenschwache 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 mengen-schwache? • 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 man 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 Pro-

zent 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 relevan-

te 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.“

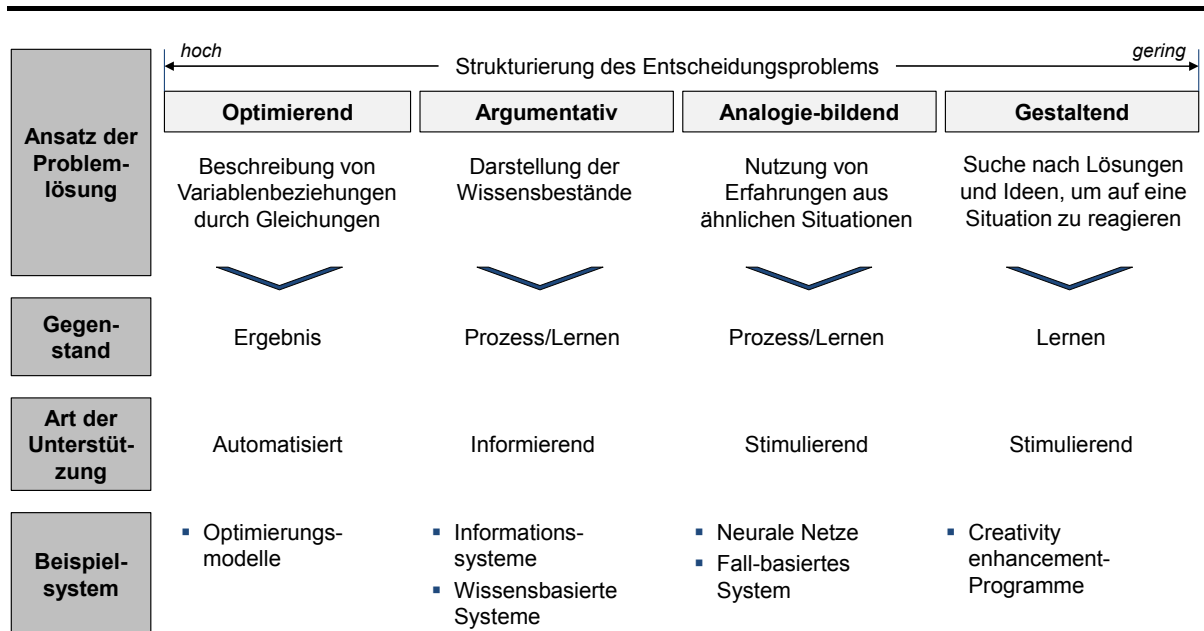
Little (1979) bezieht sich somit auf quantitative und datengetriebene Systeme und Modelle, die den Marketing- oder Vertriebsmanager bei der Entscheidungsfindung unterstützen. Wierenga und van Bruggen (1997) konkretisieren diese Definition und unterscheiden die verfügbaren Systeme nach dem Strukturierungsgrad 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.

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).

Abbildung 1-1: Einordnung der entscheidungsunterstützenden Methoden



Quelle: aufbauend auf Wierenga und van Bruggen (1997)

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 Managementinno-

vationen 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.

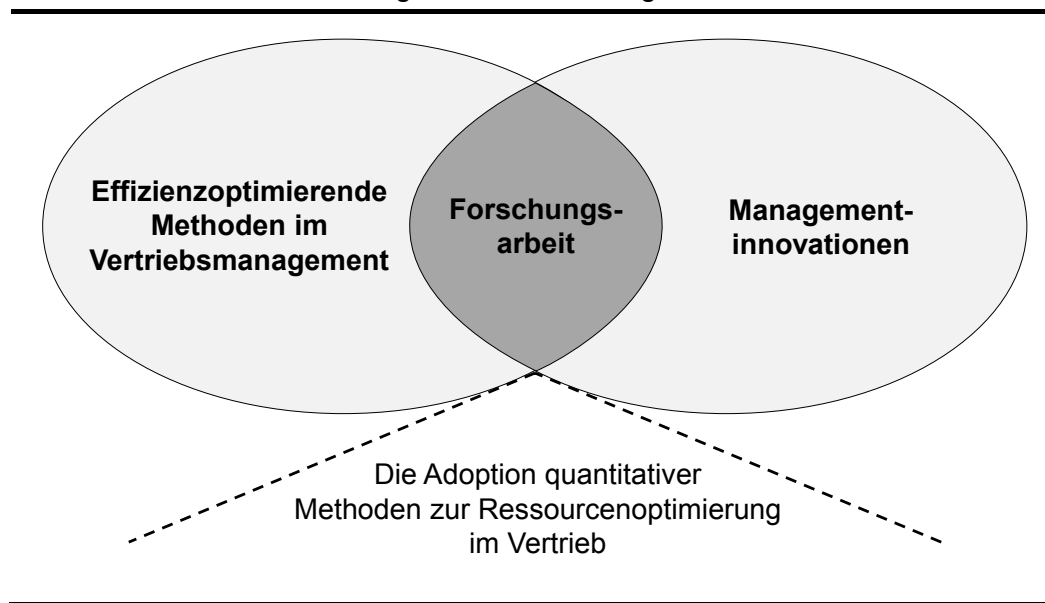
Tabelle 1-2: Verwandte Definitionen zum Begriff Managementinnovation

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 Adop-

tion 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 Le-

win, die den Wert von Veränderungsprozessen in praxisnahen Forschungsprojekten deutlich macht:

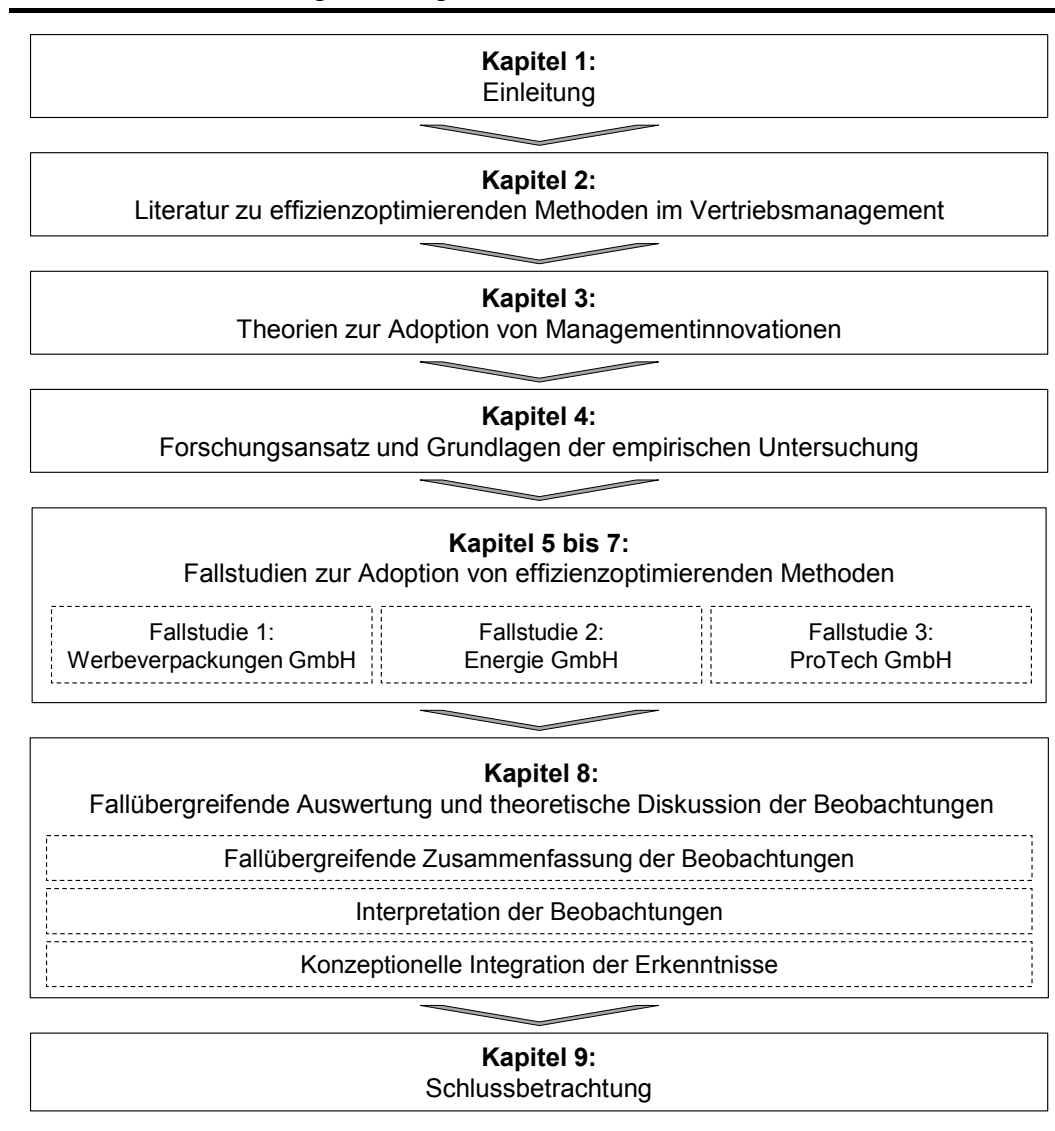
„If social scientists truly wish to understand certain phenomena, they should try to change them. Creating, not predicting is the most robust test of validity-actionability.“

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.